

Биз Стоун
Решайся! Заряд на
создание великого
от основателя Twitter
Серия «Top Business Awards»

Аннотация

Стив Джобс бросил колледж, путешествовал по миру и стоял у истоков революционной компьютерной компании. Марк Цукерберг написал код Facebook в своей комнате в общежитии Гарварда с целью сравнения привлекательности девушек. Twitter был придуман на сломанных детских качелях во время поедания буррито горсткой отчаянных неформалов.

Теперь настала ваша очередь вершить великие дела. Не бойтесь рискнуть и сделать то, что многие годы будоражит ваше воображение. Решайтесь!

Эта книга покажет, как делать то, что нравится. Креативный директор компании, Биз Стоун, на собственном примере научит вас не бояться рисковать и расскажет о 7 принципах, которые помогут вам добиться успеха.

Содержание

Введение	6
1. Как сложно это может быть?	18
2. Каждый день – это новый день	41
3. Отречение королей подкастинга	67
Конец ознакомительного фрагмента.	87

Биз Стоун Решайся! Заряд на создание великого от основателя Twitter

© Перевод. И. Савина, 2015

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2015

* * *

Е / F / G 3 3 3

Введение

Гениальная сущность

7 октября 2007 года «Бостонское блогерское сообщество», называемое Genius Labs, было приобретено компанией Google. Пресс-релиз подхватили новостные агентства, и скоро Genuis Labs пополнил «Список слияний и приобретений от Google» в «Википе-

дии» (Wikipedia). А попадая в «Википедию», информация зачастую начинает тиражироваться как подтвержденный факт. В некотором роде это и было фактом. Genius Labs было сообществом. И оно было мной. История о том, как я был приобретен – или нанят – Google, может многое рассказать о пути, пройденном мной в этом мире.

Годом раньше мое будущее выглядело далеко не столь радужным. Мой первый стартап, сайт, названный Xanga, запущенный мной вместе с друзьями, имевшими не вполне сформированное желание «сделать веб-компанию», не оправдал ожиданий. Устав от существования на мели в Нью-Йорке, худшем из городов для тех, у кого нет денег, я ушел. Мы с моей девушкой Ливией вернулись в мой родной город Веллесли в Массачусетсе с десятками тысяч долларов долгов на кредитных картах. Жить пришлось в полуподвальном помещении дома моей матери. У меня не было работы. Я попытался продать старую версию Photoshop через eBay (что, вероятно, незаконно), но ее никто не купил. В какой-то момент я даже попросился обратно на работу в стартап, но бывшие коллеги сказали мне нет.

Единственным светлым пятном в моей так называемой профессиональной жизни было ведение блога. В стартапе мы использовали элементы программно-

го обеспечения от компании Pyra, и меня заинтересовала работа сооснователя Pyra, человека по имени Эван Уильямс (Evan Williams). Я начал писать свой собственный блог и читать блог Эвана. И в 1999 году стал одним из первых пользователей нового продукта от этой компании: сервиса сетевых дневников, названного Blogger. Для меня, как и для множества других людей, блогинг стал открытием, даже революцией – демократизация информации совершенно нового уровня.

Хапга был объединением блогеров, но, уйдя оттуда, я оказался на периферии этой динамично развивающейся отрасли, разбитый и потерявшийся в подвале своей мамы. Другое дело – мой блог. Он являлся моим альтер эго. Это была абсолютная самоуверенность, граничащая с безумием: его даже вело вымышленное существо. Начиналось все с заголовка, вдохновленного старым мультиком о приключениях кролика Багза Банни и Хитрого Койота в качестве приглашенной звезды. В одной из серий сообразительный Койот говорит: «Позвольте мне представиться». А затем эффектным жестом вручает Багзу визитку, на которой написано «Хитрый Койот (Wile E. Coyote), гений». Объявив себя гением сразу же на деловой визитке, Хитрый Койот кратко выразил сущность всех предпринимателей Кремниевой долины. Когда вы за-

пускаете компанию, у вас зачастую нет ничего, кроме идеи. А иногда у вас нет даже идеи – есть лишь абсолютная уверенность, что однажды идея появится. Вам нужно с чего-то начать, и вы объявляете себя предпринимателем, как Хитрый Койот объявляет себя гением. Потом вы делаете визитку с подписью «Основатель и генеральный директор».

У меня не было компании... пока. Но свой блог я нарек в духе Хитрого Койота – «Биз Стоун, гений». То же было написано и на сделанных мною визитных карточках. Я изо всех сил старался придерживаться выбранной роли и в своих постах. Гений Биз выдавал себя за строительного инвестора с неограниченными ресурсами или за команду ученых мирового уровня с головным офисом, называющимся, само собой, Genius Labs.

В одном из моих первых постов в июле 2002 года говорилось: «Масштабная модель японского «Суперджета», которая, как предполагалось, будет летать в два раза быстрее «Конкорда», разбилась в ходе испытательного полета... Кажется, мне придется сделать большое количество бумажной работы и потратить миллионы долларов на дальнейшее развитие гибридных воздушных перевозок».

Реальный Биз не инвестировал в гибридные воздушные перевозки. Однако мне удалось получить ра-

боту «веб-специалиста» в колледже Уэлсли, Ливия тоже нашла работу. Мы арендовали квартиру недалеко от кампуса, так что я мог ходить на работу пешком. Это была даже не столько квартира, сколько чердак дома, зато мы не жили в подвале моей мамы.

Тем временем мое альтер эго – Гениальный Биз – продолжал излучать уверенность, зарабатывая все больше и больше читателей. Это был Бадди Лав для моего профессора Келпа (фильм «Чокнутый профессор» (H I 3 G J K 31963M)). Но пока я упорно разыгрывал этот спектакль, кое-что начало происходить. Мои посты перестали быть просто дурачками. Некоторые из мыслей уже не напоминали записи чокнутого профессора – они все больше отражали мои взгляды. Пока я писал о веб-технологиях и думал, как их можно усовершенствовать, параллельно появлялись и идеи, которые однажды могли бы быть применены на практике. В сентябре 2003 года я разместил такой пост:

Мой RSS-ридер (сводная лента новостей) ограничен 255 знаками. Быть может, 255 – это новый стандарт блога?.. Казалось бы, это сдерживает мысль, но если люди собираются каждый день прочитывать на своих iPod и мобильных телефонах множество блогов, то это может оказаться правильным стандартом.

Мне до сих пор непонятно, как получается, что одна случайно брошенная фраза может изменить мир. Но хочется верить, что подобное случается только с гениями.

Корпорация Google приобрела компанию Эвана Уильямса Blogger в начале 2003 года. В течение четырех предшествующих лет блогинг завоевал любовь и доверие пользователей Интернета по всему миру, перестав быть времяпрепровождением лишь для нескольких чудаков. И все это время я внимательно наблюдал за тем, что делал Эван. Его работа восхищала меня, но за это время мы ни разу не встретились и даже не поговорили по телефону. Поэтому я решил написать ему письмо. Адрес электронной почты Эва сохранился у меня еще со времен работы в онлайн-журнале Web Review. И я отправил ему e-mail, в котором поздравил с успешной сделкой и добавил, что всегда видел себя частью его компании и с удовольствием бы поработал с ними, став недостающим, седьмым членом команды.

Оказалось, что без моего ведома Эв тоже читал мой блог. В виртуальном мире это делало нас практически кровными братьями. Его окружали едва ли не лучшие в мире инженеры, но ему нужен был кто-то, кто по-настоящему разбирается в социальных се-

тях, кто видит в них людей, а не только технологии, — и он решил, что этим кем-то мог бы быть я.

Он тут же написал мне в ответ, спросив: «Вы хотите здесь работать?»

Я сказал «конечно» и решил, что дело сделано, что у меня теперь новая работа на Западном побережье. Это было очень просто.

Но тогда я еще не знал, что Эвану пришлось потянуть за определенные ниточки, чтобы меня приняли на работу. И ниточки эти на самом деле больше походили на веревки. Или кабели — те, что держат подвесные мосты. Google славился тем, что нанимал исключительно обладателей дипломов в области IT-технологий, желательно с научными степенями. Их точно бы не заинтересовал недоучка вроде меня. В конце концов тогдашнее руководство Google неохотно согласилось, чтобы Уэйн Розинг (Wayne Rosing), старший вице-президент по разработкам, переговорил со мной по телефону.

В день, когда должен был состояться телефонный разговор, я сидел в своей квартире на чердаке и гипнотизировал угловатый белый аппарат, которым пользовался еще в детстве. Телефон был проводным, что делало его практически раритетом. У меня никогда не было раньше рабочих собеседований по телефону, и никто не готовил меня к такому. И хотя я на-

ивно предполагал, что уже получил эту работу, но при этом смог сообразить, что разговор с Уэйном Розингом — это серьезное испытание для человека в моем положении. Я переживал, что что-нибудь напутаю и испорчу, и на то были причины. Несколькими днями ранее мне звонила женщина из отдела кадров, и я пытался с ней шутить. На вопрос, есть ли у меня диплом, я ответил, что нет. И добавил, что видел по телевизору рекламу и теперь знаю, где его можно достать. Она не засмеялась. Очевидно, мне не стоило полагаться на свое обаяние в подобных вопросах. Реальный Биз сомневался в собственных силах.

Телефон зазвонил, и пока я шел к нему, меня охватило странное чувство. В эту секунду я решил отбросить все сомнения и забыть обо всех неудачах, которые произошли со мной за последнее время. Вместо этого я перевоплотился в свое альтер эго, в того парня, который основал Genius Labs. В дело вступал Гениальный Биз.

Уэйн начал с того, что попросил рассказать об опыте работы. Наверное, он успел переговорить с женщиной из HR (отдел кадров), потому что его интересовало, по какой причине я не окончил колледж. С абсолютной уверенностью я объяснил, что мне предложили работу дизайнера обложек, предполагавшую непосредственное сотрудничество с арт-директором. Я от-

неся к этому как к продолжению обучения на практике. Затем я честно признался, что мой стартап оказался неудачным – во всяком случае для меня, – однако объяснил, что покинул проект, поскольку компания ограничивала мой потенциал. В Кремниевой долине ценится опыт провальных предприятий. Я рассказал ему о книге, посвященной ведению блогов, которую написал.

Затем, прервав его на середине очередного вопроса, я сказал: «Эй, Уэйн, а где вы живете?» Вопрос застал его врасплох. Может быть, я его даже слегка напугал.

– Зачем вы хотите знать, где я живу? – спросил он.

– Если я решу взяться за эту работу, мне нужно будет выбрать хорошее местечко, – ответил я.

«Решу взяться за эту работу». Я даже не успел понять, насколько вызывающе это прозвучало. Однако сработало. Я получил место. Мне предстояло работать в Google. Эван пригласил меня в Калифорнию, чтобы познакомить с командой. Google с его неограниченными ресурсами, учеными, секретными проектами, как ни одно место на Земле, был похож на выдуманную мною Genius Labs.

Через пару лет мы с Эваном уйдем из Google, чтобы вместе создать новую компанию. Я попал в Google

еще до выхода компании на IPO, так что мне пришлось отказаться от дорожающих акций. Но мой переезд в Кремниевую долину не стоит рассматривать как поездку на курорт – это был риск. Я поставил на кон свое будущее. Мой первый стартап провалился. Но моим вторым стартапом стал Twitter.

Эта книга – нечто большее, чем история в духе «из грязи в князи». Это история создания чего-то из ничего, пример того, как амбиции, умноженные на талант, позволяют взглянуть на мир под другим углом и сделать невозможное возможным. Ежедневный упорный труд – это нужное и важное занятие, однако люди, компании, нации, мировое сообщество – ими всеми движут идеи. Именно творчество делает нас уникальными, оно вдохновляет и наполняет нас. Эта книга о том, как уловить и по максимуму использовать свой творческий потенциал.

Я не гений, но я всегда верил в себя и в человечество. Мой главный навык, который я развивал на протяжении многих лет, – умение слушать людей: фанатов Google, рассерженных пользователей Twitter, моих уважаемых коллег и всегда – мою любимую жену. За пять лет работы в Twitter и за время участия в других проектах люди научили меня тому, что технологии, которые возникают, чтобы изменить нашу жизнь,

обязаны своим появлением не чудесным изобретениям и не силе инженерной мысли. Сколько бы машин мы ни добавили к сети и какими бы сложными ни стали алгоритмы, то, над чем я работал и что наблюдал в Twitter, было и остается триумфом не технологий, а человечности. Я повсюду видел хороших людей. Я понял, что компания может строить бизнес, приносить пользу обществу и просто веселиться. Эти три вида деятельности могут идти рука об руку, и ни один из них не довлеет над другими. Люди, которым дали правильные инструменты, могут делать удивительные вещи. Мы можем изменить свои жизни. Мы можем изменить мир.

Личные истории в этой книге – воспоминания о детстве, о работе и о частной жизни – это истории о возможностях, креативности, ошибках, эмпатии, альтруизме, уязвимости, амбициях, заблуждениях, знаниях, отношениях, уважении, обо всем, с чем я столкнулся за последнее время и что подарило мне веру в будущее. Инсайты, которые дали мне этот опыт, открыли для меня уникальную возможность посмотреть по-новому на бизнес и на то, чем в двадцать первом веке определяется успех. Может прозвучать претенциозно, но, даже отдыхая от разработки проекта гибридных воздушных перевозок, мы все здесь, в Genius Labs, ставим перед собой высокие цели. Я не говорю о том,

что мне известны все ответы. Кстати, заметьте: я могу лишь претендовать на то, что мне известны все ответы. Тогда, может быть, стоит внимательнее присмотреться к вопросам?

1. Как сложно это может быть?

Один звонок – и Гениальный Биз стал работать в Google, еще до того как она стала публичной компанией. По крайней мере он так думал сначала.

После разговора с Уэйном Розингом я думал, что мне остается лишь отправиться в Калифорнию и начать там новую жизнь. Но для начала мои будущие работодатели предложили мне прилететь в офис Google в Маунтин-Вью, чтобы встретиться лично и согласовать некоторые детали.

На том этапе Эван Уильямс стал моим защитником. Никогда прежде не видя меня, он убеждал Google взять меня на работу и даже встретил меня в аэропорту, чтобы отвезти меня в офис компании. Я даже не мог представить, насколько важной частью моей жизни станет Эван и что однажды мы вместе запустим Twitter. Пока я был просто благодарен ему за то, что он меня подвез.

Я прибыл в аэропорт Сан-Франциско ранним рейсом, и когда Эван забирал меня на своем желтом «Субару», на пассажирском месте рядом с ним сидел Джейсон Голдман (Jason Goldman) – его правая рука в Blogger. Я запрыгнул на заднее сиденье и, пока мы ехали в Google, сразу же принялся шутить по поводу своего полета. Вероятно, по своему обыкновению, я допустил какие-то неуместные замечания, так как помню, что Эван и Джейсон смеялись и говорили: «Мы встретили этого парня всего пять секунд назад, и вот 8 он уже зашел со своими шутками». Иногда я кажусь немного агрессивным, но в этот раз я видел, что они расслаблены и что контакт между нами установлен. Меня это не удивляло. Я многие годы читал блог Эвана и знал, что это вдумчивый и серьезный человек. На нем были джинсы, футболка и солнечные очки. Он был худощав, широко улыбался и управлял машиной, как маньяк. У Голдмана был запомина-

ющийся смех – он заканчивался на самой высокой ноте.

Google еще не разместил акции на IPO, поэтому до сих пор считался стартапом, хотя работал уже несколько лет и был очень успешным. Тогда еще не построили Googleplex¹, и группа людей работала в безликих, арендованных, оштукатуренных зданиях.

Эван показал мне окрестности и представил команду Blogger. Прогулявшись по офису, мы заехали на вечеринку в Маунтин-Вью, а затем отправились в Сан-Франциско, чтобы пообедать с его девушкой и матерью, которая была в городе, в итальянском ресторане в районе Марина. После выпитого за обедом вина я был готов ехать в свою гостиницу – на следующий день предстояло несколько встреч в Google, и я все еще жил по времени Западного побережья. Однако у Эвана были другие планы: «Поехали в Mission! Я покажу тебе мои любимые бары».

Эван, его девушка и я продолжили вечеринку в баре под названием Doc's Clock. Я заказал чистый виски, и бармен налил мне полный стакан для сока. «Bay», – сказал я, пораженный количеством. «Они здесь хорошо наливают», – ответил Эван.

Помню, что к 1.40 ночи мы изрядно напились. За-

¹ Googleplex – штаб-квартира компании Google Inc., располагающаяся в городе Маунтин-Вью на территории Кремниевой долины.

хмелевший Эван, откинувшись в своем кресле, широко раскинул руки и сказал: «Биз, все это может быть твоим». Наш столик находился в глубине зала, и я сидел спиной к стене. Со своей выгодной позиции я мог видеть все помещение: тускло освещенный, неформально дружелюбный кабак – не более того.

«Серьезно? – язвительно спросил я. – Все это?»

Эван уронил голову на стол. Мы были готовы.

На следующий день было запланировано двенадцать встреч с разными директорами Google. Сразу стало понятно, что «встречи» являлись не чем иным, как собеседованиями. Оказалось, что работа, которую я уже считал своей, таковой не являлась. Я прямиком угодил в эпицентр знаменитого своей строгостью отборочного процесса Google.

Клянусь, пройти через него мне помогла уверенность в том, что работа уже моя. Эксплуатация гениальной личности из Genius Labs была не единственным козырем в моем рукаве.

До разговора с Уэйном Розингом по телефону я никогда прежде не пытался по-настоящему устраиваться на работу. Я понятия не имел, как должны проходить живые или телефонные интервью. Но, как я уже сказал, было то, что работало на меня: уверенность в себе и нахальство Биза Стоуна, гения.

Однако заметьте: вы можете напечатать это на визитке или повесить на своем сайте, но необходимая самоуверенность так и не появится. Поэтому я кое-что предпринял перед тем телефонным интервью, вызвавшим дух Гениального Биза. И вот как это было: в предшествующие телефонному разговору дни я начал в деталях представлять, как работаю для Blogger в рамках Google. В то время мне нравилось совершать легкие пробежки от моей квартиры, находившейся практически в кампусе Веллесли, к озеру Вабан и по грунтовой дорожке вокруг него. Пока я бежал, я представлял себе незнакомый офис где-то в Сан-Франциско, ребят, которых я никогда не встречал, занимающихся работой, которую хотел делать и я.

Google практически полностью состоял из обладателей научных степеней в компьютерных науках. Они были талантливыми разработчиками программного обеспечения. Себя я представлял как героя, который очеловечит Blogger. Я бы начал с его главной страницы – официального блога компании – и превратил бы область «Помощь» в продукт «Знания о Blogger», куда бы вынес опции сервиса. Я бы дал Blogger голос и бренд. (Тогда я еще не знал, что буду только этим и заниматься в любой компании, где мне придется работать: воплощать и транслировать дух проектов, которые мы создаем.)

Визуализация – это очень полезное упражнение, которое помогает воплощать в жизнь самые различные идеи. Попробуйте представить, чем бы вы хотели заниматься в течение следующих двух лет. Что это значит? « N O P 8 3 J 8 K 3 2 3 K N O P 8 3 3 3 J / J 3 3 M 3

Q " 5 ! (Мечтать не вредно!) Занимаетесь вы спортом или идете на прогулку – пусть этот мысленный образ сопровождает вас. Не зацикливайтесь на деталях. Задача не в том, чтобы что-то решить. Если у вас появляется идея – просто держите ее в голове, вы бессознательно начнете делать вещи, приближающие вас к цели. Это реально работает. Это сработало для меня.

Теперь я находился в одном из тех офисов, которые когда-то себе представлял. Он немного отличался от моих фантазий, ведь я ожидал... не знаю, может быть, Googleplex. А в реальности это было несколько ничем не примечательных строений. Blogger находился в здании номер 11 – но ведь в своей голове я работал в Blogger уже неделю. Кроме того, трудно было испугаться, когда никто, казалось, не понимал, какую работу я буду выполнять, если пройду собеседование. Все это имело смысл для меня и Эва-

на, но отдел кадров Google был слегка озадачен описанием моей работы. Мое объяснение насчет добавления продукту человечности, кажется, только еще больше сбilo их с толку. В прежних интервью сотрудники Google заставляли инженеров-соискателей решать на сенсорной доске сложные кодировочные задания. И теперь они понятия не имели, о чем меня спрашивать. О моем хобби? После всех этих смутных интервью мы с Эваном были свободны уже в 15:00–16:00.

Женщина на первой встрече сказала: «Спасибо, что пришли. Могу ли я вам что-нибудь предложить?» Я сказал: «Да. У вас есть аспирин?» А я, кстати, уверен, что в хит-параде запрещенных приемов для соискателей похмелье занимает высокое место.

Другой человек, проводивший со мной собеседование, спросил: «А вы знаете, зачем Google купил Blogger?» Ему действительно было интересно. К тому времени Google уже приобрел сервис Usenet discussions, принадлежащий Deja.com, но Blogger стал первым приобретением компании с сотрудниками. Мой ответ был простым, хотя, может, и не вполне правильным. Я сказал: «Ну, это вторая половина поиска. Google ищет интернет-страницы. Blogger создает интернет-страницы. Он дает компании большой простор для поиска».

На пятом интервью уже я задал человеку вопрос: «Вы знаете, зачем вы проводите это собеседование?» Он сказал: «Нет. Я работаю здесь только третий день». И я, кстати, уверен, что в списке запрещенных приемов для тех, кто проводит интервью, этот пункт есть. Может быть, это означало, что мы подойдем друг другу.

Несмотря ни на что, после всего сказанного и сделанного работа, которая прежде не была моей, наконец-то ею стала.

С помощью Эвана я добился этой должности, не имея университетского образования и тем более ученой степени, не пройдя определенного пути по карьерной лестнице, имея для ровного счета пару ошибок за плечами. Я не был перспективным кандидатом, я был никем. Но у меня был опыт в одной важной отрасли: в создании возможностей для себя самого.

Я рано осознал, что являюсь творцом своей судьбы. Ребенком я проводил много времени, играя в одиночестве в саду, но больше всего на свете я любил спускаться в подвал и там «изобретать вещи». Мой дед с 1925 по 1965 год делал телефоны в American Telephone and Telegraph в Бостоне. Его не стало до моего рождения, но моя мать так и не избавилась от рабочего оборудования своего отца.

В нашем подвале стояли его верстак, инструменты и гигантская система хранения аптечного типа, наполненная всевозможными пружинами, зубчатыми колесами, проводами и подобными вещами – всем тем, чем пользовался мой дед для сборки и ремонта дисковых телефонов. Я спускался вниз и представлял себя изобретателем чудесных хитроумных устройств в его секретной подземной лаборатории.

У лучшей подруги моей мамы Кэти был муж Боб, электрик. И его подвал тоже был лабораторией. Самой настоящей. Когда мы приходили к ним домой, я прямо направлялся к нему и говорил: «Боб, пойдем что-нибудь изобретем в лаборатории. У меня есть идеи». Я отчетливо помню то чувство снизошедшего откровения, когда из двух пустых бутылок от газировки и нескольких кусков шланга я придумал соорудить прибор, который позволил бы мне дышать под водой.

СУТЬ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА –

БЫТЬ ТЕМ, КТО ЗАСТАВЛЯЕТ

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

РАБОТАТЬ НА СЕБЯ.

Когда я рассказал о своей идее Бобу, он спросил: «Ты имеешь в виду акваланг?»

Я ответил ему, что над именем еще предстоит подумать, и настаивал, что пора браться за работу. Он дипломатично добавил, что нам понадобится воздушный компрессор и некоторые другие детали, которых у нас нет, и предложил вместо этого сделать фонарик на батарейке, монтируемый на кофейную банку. Он не позволил бы мне дышать под водой, но там были батарейки и проволока, так что я был обеими руками «за». В другой раз я хотел изобрести что-нибудь

летающее. Но вместо этого мы подсоединили к батарее звуковую колонку. Вместе с Бобом мы протянули плоские медные провода через пластиковый коврик и соединили их с колонкой. И если ты наступал на коврик – колонки включались и производили ужасный жужжащий звук. Я принес устройство домой и засунул под свой прикроватный коврик. В тот вечер я пробрался в кровать и закричал: «Мам, ты забыла поцеловать меня на ночь!»

«Как мило!» – сказала она, зашла в комнату, наступила на ковер и включила сирену, после чего едва не получила сердечный приступ. «Мое изобретение работает!» – ликовал я.

Возможно, для того, чтобы направить мою энергию в нужное русло, она записала меня в программу, называвшуюся Boy Rangers. Не в бойскауты. Не в младшие бойскауты-волчата². А в мутную, загадочную программу, названную Boy Rangers. Это было как видеокассеты Betamax³ среди скаутских программ. Мало того что я не хотел быть бой-рейнджером, каждую неделю я должен был приносить на программу «вампус»⁴ – / I S 3 . К тому же мои

² Бойскауты-волчата (cub scouts) – младшая дружина бойскаутов.

³ Betamax – неудачный формат видеокассет, разработанный компанией Sony, в противовес популярному формату VHS.

⁴ Вампус (wampum) – у североамериканских индейцев – ожерелье

родители развелись, когда я был совсем маленьким, и мой отец жил в одном из городов поблизости, хотя он с тем же успехом мог жить в Стамбуле. Мои родители были как вода и растительное масло – они совсем не общались, так что мы с отцом редко виделись. Должно же было так случиться, что бой-рейнджеры были озабочены проблемой отцов и детей. Каждую неделю мальчишки приводили с собой пап, а я выступал соло. И если бы существовал значок отличия за «посыпание раны солью», каждый из них без труда заработал бы такой.

Как бы то ни было, Boy Rangers были организованы по модели коренных американских племен. Чтобы продвинуться от Бледнолицего через Индейского ребенка, Храбреца и Индейского воина к Хай-панаку (что звучит как лекарство для снижения холестерина, но на самом деле является одной из разновидностей вождя клана), мы должны были создавать свои собственные шапки из перьев, учиться завязывать узлы и заучивать разные племенные речевки. Ну, знаете, всякие крутые детские штуки. Я застрял в бой-рейнджерах между своими шестью и десятью годами, на самое важное время, когда большинство мальчишек играют в Малой бейсбольной лиге, занимаются детским футболом и другими видами спорта.

из раковин. На американском сленге имеет значение «деньги, монеты».

Не то чтобы я очень старался освоить навыки бойрейнджера, но руководители отряда все равно выдавали всем наградные нашивки. Другие мамы пришивали их к детским рубашкам цвета хаки, моя же прикалывала их английскими булавками.

В своей трудной жизни матери-одиночки главное, что делала мама для меня, моей сестры Мэнди и двух моих сводных сестер Софии и Саманты, – это пыталась удержать нас в городке Уэлсли, штат Массачусетс, где сама она выросла. Город богател, а государственное школьное образование считалось одним из лучших в стране. Моя мама прошла через школьную систему Уэлсли и искренне любила ее. Она была уверена, что мы получим такой же положительный опыт.

Все мои друзья мне казались богатыми. Казалось, они считают, что я тоже из состоятельной семьи, однако временами нам приходилось жить на пособие. Я вспоминаю гигантские куски государственного сыра. Я участвовал в школьной программе питания для детей из семей с низким доходом. В этой системе были свои плюсы и минусы. Чтобы получить ленч, большинство учеников покупало специальные талоны зеленого цвета. Мне же за завтраки платить было не надо. В канцелярии каждую неделю таким же льготникам, как я, выдавали талоны, но серо-

го цвета. Когда другие дети спрашивали меня, почему мои талоны серые, я шутил по поводу цвета их талонов. Думаю, именно тогда я начал упражняться в остроумии и учиться отстаивать свою позицию. Именно эти качества помогли мне пережить этот сложный период в жизни. Я даже совершил налет на коробку с потерянными вещами, чтобы отыскать рубашку поло от Ralph Lauren – что-то отличающееся от тех джинсов и футболок, которые я носил практически не снимая в остальное время. Большинство моих носков и трусов было помечено как «уцененный товар». Моя мама старалась изо всех сил, и ей удалось удержать нас в Уэлсли, в лучшей школьной системе, которая оказалась готовой принять мой особенный креативный подход.

К началу старшей школы все мои друзья были помещены на компьютерах. Но из телевизора и кино я знал, что лучшим способом расширить мой круг общения являются командные спортивные игры. Я был атлетичен от природы. После проведенных в бой-рейнджерах годах я отлично умел делать узлы внахлест и обвязывать колышки, но не пробовал играть в команде. На баскетбольной площадке безумное количество линий. И казалось, все прочие дети знают, где и как долго тебе можно стоять. А когда я пытался играть в футбол, всплывало столько правил! Как они

все работали? Сколько у нас было попыток? И откуда я должен был знать, что оказался не на той половине поля? Я был смущен и нервничал, и это заставляло меня смущаться еще больше. Прежде чем пойти играть в бейсбол, я решил провести предварительные исследования. Однако невозможно было наверстать все упущенное время. И техника визуализации, которую я использовал при устройстве на работу в Blogger, здесь бы не сработала. Даже если бы я заранее узнал правила, я визуализировал бы, как совершаю тысячу хоум-ранов, а потом стоял бы и смотрел, как остальные дети их подсчитывают. Неудивительно, что я не добился успехов в командном спорте. Тогда я решил взять инициативу в свои руки.

Изучив вопрос, я выяснил, что существовал единственный вид спорта, которым моя старшая школа в то время не предлагала заниматься: лакросс. Если ни у кого из детей не было опыта игры в лакросс, то каждый из них будет так же смущен и сбит с толку, как это бывало со мной. Это будет однородная и конкурентная среда, игра на равных. Так что я спросил в школьной администрации, сможем ли мы организовать команду, если получится найти тренера и будет набрана команда мальчиков. Ответ был положительным. Тогда я начал действовать. После всех тех раз, когда я демонстрировал свою очевидную негодность,

я оказался достойным игроком в лакросс, был избран капитаном, и мы стали неплохой командой (хотя я по-прежнему предпочитал компанию компьютерных фриков компании атлетов).

Ситуация, в которой моя решительность привела меня к созданию новой спортивной команды, научила меня важной вещи: возможность рукотворна.

В моем словаре « 2 | J » определяется как набор обстоятельств, в которых что-то может быть сделано. Мир убеждает нас в том, что нужно ждать возможности, иметь достаточно здравого смысла, чтобы замечать их, и надеяться, что сможешь нанести удар в нужный момент. Но если возможность – всего лишь набор обстоятельств, то зачем ждать, пока сойдутся звезды? Вместо того чтобы ждать и бросаться в атаку с высокой степенью неудачи, вы можете пойти вперед и создать собственный набор обстоятельств. Если вы создаете возможность, вы будете первым в очереди на то, чтобы воспользоваться ею.

Намного позже я понял, что в этом и есть суть предпринимательства – быть тем, кто заставляет обстоятельства работать на себя. Но это применимо ко всем формам успеха во всех областях жизни. Люди говорят, что успех – это комбинация работы и удачи, причем удача в этом уравнении – нечто, не находящееся в вашей власти. Однако если вы сами создаете для себя

возможности, ваши шансы в этой лотерее значительно возрастают.

В старших классах школы я узнал, какое удовольствие приносит создание своих собственных возможностей, и думал, что то же смогу делать и в колледже. Я окончил школу в 1992 году и быстро выиграл несколько местных стипендиальных программ, которые позволили бы мне продержаться первый год в колледже Северо-Восточного университета. Однако понимая, что финансирование скоро закончится, я добился получения стипендии за отличия в искусствах, которая дала мне возможность поступить в Университет Массачусетса в Бостоне.

Однако колледж оказался не совсем тем, чего я ожидал. Каждый день я час ехал из дома своей матери до университетского кампуса, бетонного лабиринта, который, по слухам, проектировали строители, специализировавшиеся на возведении тюрем. Первое, что я хотел там сделать, – поставить «**Белую розу**» (5 Т U, "Лириан Гаррет-Гроуг, 1991), пьесу по мотивам событий раннего антинацистского движения в Германии. Но женщина, заведующая театральным направлением, сказала, что единственным вариантом для меня было посещение ее занятий и участие в выбранных ею постановках. Хм... Не со-

всем то, что я хотел.

Помимо этого я нашел работу: двигал тяжелые коробки в старом здании на Бэкон-Хилл в издательстве Little, Brown and Company. Я спускал коробки с книгами с чердака дома на нижний этаж. Была середина девяностых, и издательское дело находилось в процессе перехода от жидкого клея к Photoshop. В маленькой комнате без окна у них даже стоял собственный фотостат – большая и дорогая машина, которая делает ту же работу, что сканер, за девяносто девять долларов. Я умел обращаться с MacBook, и разработка дизайна обложек казалась мне интересным занятием. Так что однажды, когда художественный отдел в полном составе отбыл на ленч, я осмотрелся и нашел бриф на разработку обложки книги, содержащий название, подзаголовок, имя автора и короткое описание того, что редакция хотела видеть на обложке. Это была книга Скотта Фримана «**Полуночные всадники: история Allman Brothers Band**» (V W X U W 5 > " Y " Z [\ X).? "

Я сел на одно из рабочих мест и сделал для нее обложку. На темном фоне высокими зелеными буквами написал «Полуночные всадники», затем нашел изображение группы, тоже очень темное, которое хорошо смотрелось под этим заголовком. Закончив, я распечатал его на матовой бумаге и положил к остальным

макетам обложек, которые отправлялись в редакцию и в отдел продаж нью-йоркского офиса на согласование. После этого я продолжил двигать коробки.

Через два дня арт-директор вернулся с презентации дизайнов в Нью-Йорке и спросил: «Кто делал эту обложку?» Я сказал, что это моя работа. Он сказал: «Ты? Мальчишка с коробками?» Я объяснил, что разбираюсь в компьютерах и учусь в колледже по направлению «изобразительное искусство». Не откладывая в долгий ящик, он предложил мне работу дизайнера на полный день. Нью-йоркский офис выбрал мою обложку для книги. Оглядываясь назад, могу сказать, что она была не самой лучшей, но они выбрали ее.

Клянусь, мне предложили самую настоящую работу на полный день. Надо ли было соглашаться? Колледж к тому времени уже успел разочаровать меня. (Лучше всего для описания моего пребывания в колледже подходит фраза одного нидерландского предпринимателя, которого я однажды навещал в Амстердаме: «Тому, кто встает и высовывается, рубят голову».) А здесь я получал возможность работать непосредственно с арт-директором, который являлся настоящим мастером своего дела. Я считал, что люди шли в колледж для того, чтобы получить определенные знания и получить работу, вроде той, что мне

предложили. То есть ты как бы перепрыгивал три года, три ступеньки. Кроме того, в компании я мог бы научиться большему, занимаясь тем, чем хотел заниматься, вместо того чтобы дрейфовать безымянным судном все три университетских года. Так что я ушел из колледжа, чтобы начать работать в Little, Brown and Company, и это было едва ли не лучшим решением моей жизни.

Я не призываю всех бросать университеты. Я мог бы быть изначально сконцентрироваться на учебе или изменить свое отношение к происходящему. Но согласиться на работу, которой я добился благодаря собственной инициативе, было еще одним способом контролировать свою судьбу. Я считаю это еще одним примером, подтверждающим рукотворность возможностей.

НАСТОЯЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В ЭТОМ МИРЕ

НЕ ПЕРЕЧИСЛЕНЫ В СПИСКАХ

ВАКАНСИЙ, И ОНИ

НЕ ПРИХОДЯТ ВАМ НА ПОЧТУ

С ПОМЕТКОЙ «ОТЛИЧНЫЕ

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВАС».

ПРИДУМАТЬ СЕБЕ МЕЧТУ –

ПЕРВЫЙ И ВАЖНЕЙШИЙ

Организовать команду по лакроссу, поставить пьесу, построить свою компанию или активно участвовать в создании компании, в которой вы работаете, – все это позволяет творчески реализовать себя и найти потенциально более прибыльное занятие, чем простое выполнение своих должностных обязанностей. Верить в себя, в свой гений означает доверять своим идеям еще

4 М 3 / 3

Прежде чем представить свой бизнес или подумать о реализации своего потенциала, вам нужно найти место для этой картинки.

N O P 8 3 4 J 3 .

4 3 4] / 4 8 3 3

— S % ; 3 / / M

3 / ^ J - . 8 P 3 O / 2

.] S / 4 2 3 J / 3 Na3

стоящие возможности в этом мире не перечислены в списках вакансий, и они не приходят вам на почту с пометкой «Отличные возможности для вас». Придумать себе мечту – первый и важнейший шаг в сторону ее осуществления. Как только вы признаете эту истину, перед вами откроется целый мир возможностей.

Именно этот принцип действия привел меня в 2003 году в Google.

Я бы уже обжился в Google, но Реальному Бизу пришлось разрешать постоянные неурядицы. Genius

Labs был фикцией, у нас с Ливией на кредитках были десятки тысяч долларов долга, моя машина была не готова к поездке через всю страну, и я на пути к созданной собственными руками возможности представлял собой уникальное сочетание уверенности в себе и отчаяния.

Для переезда на другой конец страны я хотел машину побольше, такую как «Тойота Матрикс», так что я отправился в дилерский центр, чтобы сдать в трейдин нашу старую «Тойота Королла». Продавцу я сказал: «У меня есть «Королла», но нет денег. Могу я отдать вам машину и получить план выплат на оставшуюся сумму?»

Он сказал: «За пять тысяч долларов...»

Я прервал его: «У меня правда нет денег. Совсем. Ничего. Ноль».

Он сказал: «За две тысячи долларов...»

Я снова вежливо прервал его: «Если бы у меня были деньги, я бы вам их отдал, но у меня их нет. У меня нет денег, нет доступа к деньгам, и мои кредитки пусты».

Он забрал мою Короллу и дал мне договор на оплату, который даже он сам признал чудовищным. Настало время для следующей визуализации.

Я думал: «Вот будущий я, который расплатится за все это».

2. Каждый день – это новый день

«Возобновляемые источники» означают именно то, что означают: ресурсы, которыми человек может пользоваться, не причиняя вреда природе. Они неисчерпаемы. Несмотря на истощающиеся запасы Земли, не становится ли вам самим лучше, когда вы думаете о возобновляемых источниках? Идея возможности пополнения запасов весьма утешительна.

Эта концепция важна, когда мы думаем о мировых ресурсах, но она применима также к нашей работе и к нашим жизням. И благодаря ей у меня родилась идея уйти из Google.

Я работал для Blogger в Google в течение двух лет. И все равно мы с Ливией так и не смогли расплатиться с долгами, Наша жизнь была далека от идеальной. Мы жили очень бедно. Перед тем как переехать в Сан-Франциско, мы спросили Эвана и Джейсона, где нам лучше поселиться. Самым очевидным выбором был центр Маунтин-Вью, рядом с которым располагались офисы Google. Однако Джейсон и Эван были самопровозглашенными снобами Сан-Франциско, поэтому они сказали нам: «Вы должны жить в Мишене, чувак. Место для тех, кто знает, что к чему».

Мы могли бы сказать, для нас Мишен — это слишком. Он был в то время и захудалым, и многообе-

щающим, туда уже переехали хипстеры, но по ночам там еще раздавались выстрелы – возможно, стреляли в хипстеров. Для таких, как Эван, выросших в Небраске и мечтавших о больших городах, было круто стать городской мышью⁵. Но Ливия росла в семидесятых в Нью-Йорке. Она наелась городской жизни и хотела быть мышью деревенской. Переехать в еще один город и остановиться в бандитском районе было все равно что сыпать соль на раны. Потом мы узнали о действительно приятном месте в непосредственной близости от Мишена – Портеро-Хилл. На фотографиях в Интернете мы рассмотрели уютные улочки со старомодными гастрономами, семейными бакалейными лавками, книжный магазин на углу, и, вероятно, именно сюда хотел попасть Джордж Бэйли из фильма «Эта прекрасная жизнь».

Так же в Интернете я нашел в Портеро-Хилл 140-метровый лофт за 1300 долларов месяц. Черт возьми! Я всегда мечтал жить в лофте. И даже номер у квартиры был 1А. И мы бы жили на первом этаже – никаких больше чердаков. Мы бы выходили через боковую дверь и оказывались прямо в очаровательном Портеро-Хилл.

⁵ «Мышь деревенская и мышь городская» – известный англоязычный мультсериал 1996–1998 годов. В оригинале называется *The Country Mouse and the City Mouse Adventures*.

Скрестив пальцы, я позвонил хозяину. Место было все еще свободно! Не откладывая, я согласился его арендовать. Как мы были довольны собой, когда ехали на запад в прекрасный, доступный лофт, ждущий нас!

Что мы не приняли в расчет, так это слово «hill» в названии Портеро-Хилл. Центр Портеро-Хилл был основанием северного склона. Наша новая квартира, как мы выяснили по прибытии, находилась на южном склоне. И чтобы попасть с одной стороны холма на другую, надо было пешком подняться вверх и спуститься вниз по склону, который был круче, чем горнолыжная трасса. Я никогда не был против кардионагрузок, но я не готов был взбираться на холм каждый раз, когда мне хотелось дорогой булки, которую я все равно не мог себе позволить.

Что же касалось того невероятного лофта, встречу с которым мы предвкушали, то он был зажат между двумя многоквартирными домами, а из окон открывался вид на шоссе и завод по утилизации отходов, на котором, я почти уверен, делали клей из чаек или какой-нибудь похожий продукт. Каждое утро мы видели промышленную зону.

К тому же наш лофт предназначался и для жилья, и для работы, и наш сосед играл в группе. Угадайте, на каком инструменте? Говорите, на барабанах? Мо-

лодцы! Он всю ночь играл громкую, безумную музыку под аккомпанемент гавкающего питбуля.

Но главную ошибку мы допустили, когда решили, что квартира 1А будет на 1-м этаже – на земле. Здание было построено на склоне скалы, так что номера шли в обратном порядке: вы заходили в дом на девятом и оттуда спускались вниз на первый. Каждый день для нас начинался с подъема на девятый этаж по высокой металлической лестнице с длинными пробелами.

Я тратил очень много времени на то, чтобы добраться до Маунтин-Вью – уютного города с магазинами, кафе и еженедельным фермерским рынком. Он подходил нам идеально. Плата здесь была бы даже ниже, и я мог бы ездить по городу на велосипеде. Как бы то ни было, мы так и не переехали туда.

У нас с Ливией полтора года не было никакой мебели. Долги на кредитках были черной дырой, в которой исчезали все наши доходы. И когда Google подарил на Рождество всем сотрудникам по тысяче долларов, по дороге домой я остановился и лихо потратил большую часть своего бонуса на телевизор. Мы поставили телевизор на пол, а коробку использовали в качестве обеденного стола. Все остальное время мы едва сводили концы с концами. Мы привезли только своих котов и еще некоторые вещи, которые поместились

в «Тойота Матрикс». В машине не было места, а у нас не было денег на какие-нибудь излишества вроде кровати. Мы спали прямо на полу. По крайней мере там был ковер.

Когда в Google прошел слух, что я сплю на полу, некоторые коллеги пустили по кругу кофейную банку и собрали мне на кровать восемьсот долларов. Это был невероятно широкий жест, я был растроган и благодарен. Как бы то ни было, я вынужден был использовать деньги не по назначению и пустить их на безумные выплаты за машину, которые уже были просрочены на несколько месяцев. Мне удалось принести домой из Google два аляповатых, разноцветных кресла-мешка. Мы сидели в этих креслах и спали на ковре почти год, пока я наконец не получил от Google немного денег.

Я присоединился к Blogger в сентябре 2003 года. 19 августа 2004 года случилось долгожданное размещение акций Google. По условиям договора о приеме на работу у меня был четырехлетний план инвестирования. Я имел право покупать акции по десять центов за штуку. К тому времени, как Google стал публичным, я пользовался этим правом уже год, а цена за акцию быстро выросла до тысячи долларов. Еще через год ее цена почти утроилась. Каждый месяц я имел возможность реализовывать часть своего опци-

она, так что я мог просто позвонить и сказать человеку на том конце провода: «Продавайте, пожалуйста», — а потом положить трубку и сказать: «Ливия, я только что заработал десять тысяч долларов». Мало-помалу нам удалось выкарабкаться из своих долгов по кредиткам.

Но чего-то мне не хватало. Чего-то, благодаря чему я научился любить свою первую работу, ту, ради которой я бросил колледж, работу с арт-директором в Little, Brown, and Company.

В первый день моей официальной работы в Little, Brown, and Company в качестве дизайнера я вошел в кабинет директора, и он молча, кивком головы указал мне на свой стол. По-прежнему не говоря ни слова и не поворачиваясь, он потянулся левой рукой через правое плечо и выдернул с полки книжку. Как мастер-джедай, директор ни разу не отвел от меня взгляда. Книга, которую он выбрал, была книгой цветовой модели «Пантон» для стандартизированного подбора цветов, и, кажется, именно ее он и хотел достать, поскольку начал просматривать. Я тихо стоял и смотрел, как он переворачивает и переворачивает страницы с цветами. Наконец он остановился на гамме коричневых и желтых. Найдя то, что хотел, он вырвал один из перфорированных образцов. Затем положил

его на стол, придавил пальцем и молча подвинул образец шоколадного цвета в мою сторону. После чего сухо произнес: «Кофе я пью вот таким».

6 1 . , 3 ^ 4 / 3 I M
2 / . 3 3 M J
3 3 c X \$ X d c " X 3 - 3 J M
8 - J _ 4 b e

В три секунды в моей голове пронеслись все эти мысли. И когда я уже обдумывал, как повторить в местном кафе этот цвет, добавив правильное количество сливок, арт-директор расхохотался.

«Я шучу! Неужели ты считаешь меня таким козлом?» Так началось мое обучение графическому дизайну и моя подготовка к новому образу мышления. Стив Снайдер, директор, и я проработали бок о бок почти два года.

Дизайн книжных обложек учит вас тому, что к любому проекту может быть бесконечное количество подходов. Важную роль здесь играют несколько факторов. Обложка должна устраивать нас, дизайнеров, с художественной точки зрения. Она также должна нравиться автору и редакторскому отделу с точки зрения совпадения формы и содержания. Она должна устраивать отдел маркетинга и продаж с точки зрения способности привлечь внимание, должна подходить для позиционирования и продвижения книги. Дизайн-

неры часто были недовольны, когда их работу заворачивал тот или иной отдел. «Идиоты, дураки, – ворчали они, мечась по офису. – Это блестящий дизайн». Может, таким он и был. Однако у наших коллег из продаж и из редакции был свой опыт, и у Стива я научился принимать тот факт, что их точки зрения тоже имеют право на существование.

Стив рассказал мне, что однажды у него была блестящая идея для биографии Ральфа Лорена. Он хотел поместить на обложку шесть разных жакетов и пиджаков плотного, консервативного цвета и логотип поло в левом верхнем углу на контрастном фоне. И все. Фото Ральфа Лорена могло бы быть и на обратной стороне книги. Это было очень стильно и современно. Но редакция идею отклонила. Он решил, что так тому и быть. Стив до сих пор гордился своей идеей, но понимал, что его мнение не может быть единственным и окончательным.

Для книги Томаса Хайна **«Всеобъемлющая упаковка»** (5 5" f g\$ 5 "\), в которой была проанализирована сфера продуктовой упаковки, я взял маленькую коробку от посыпанного пудрой пудинга. Я открыл ее, расклеил швы и разгладил. И сделал обложку, повторявшую развернутую коробку со всеми техническими линиями и радугой для проверки цвета. Я очень гордился результатом. Но вме-

сто этого коллеги из других отделов использовали элегантную черно-белую обложку с изображенными на ней очертаниями продуктов. Мою обложку не использовали, однако работа не пропала зря. Я вложил ее в свое портфолио и все равно считал ее классной.

ТВОРЧЕСТВО –

ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЙ РЕСУРС.

БРОСАЙТЕ ВЫЗОВ САМИМ

СЕБЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ. БУДЬТЕ

ТАКИМИ КРЕАТИВНЫМИ,

КАКИМИ ХОТИТЕ, ТАК

ЧАСТО, КАК ХОТИТЕ,

ПОТОМУ ЧТО ВЫ НЕ

ИССЯКНЕТЕ НИКОГДА.

Стив учил меня, что отвергнутая обложка – это не проблема, это возможность. На работе я должен был быть не только художником и делать то, что мне нравится. Задача заключалась в том, чтобы предложить дизайн, который бы нравился мне и который также казался бы идеальным продавцам и редакторскому отделу. Это и была цель моей работы. «А твои цели должны быть выше твоего эго», – говорил мне Стив. Только если моя работа удовлетворяла все отделы, можно было считать, что я действительно отлично справился с обложкой.

Когда мы со Стивом оказывались в тупике, мы пытались вдохновлять друг друга. Брали заранее приготовленную пустую рамку и подносили ее к разным предметам в офисе. Станет ли хорошим фоном отделка под дерево, как у комода? А как насчет голубого неба за окном? (Стив Снайдер позднее использует голубое небо с белыми облаками как фон для обложки книги Дэвида Фостера Уоллеса **«Бесконечная шутка»** – « = X Z X », David Foster Wallace.)

Иногда нас ограничивали в возможности выбора. Например, могли сказать: «Для книги нужно использовать это фото. Его сделала сестра редактора. И это не обсуждается». И искусство уступало место рутине.

Я говорил: «Хорошо, давайте сюда фото». Я подключал воображение и использовал его на восемьсот

процентов. И получалось здорово. Всегда можно было пойти другим путем. Мое творчество не ограничивалось пятью дизайнами на книгу или каким-то другим числом. Всегда была еще одна возможная обложка. Я быстро научился не сожалеть о зря сделанной сложной работе. Я не принимал отказы на свой счет. Моя креативность была безгранична. Я мог предложить другую идею. «У меня их миллион, – думал я. – Я могу делать это целый день напролет!» Все это было вопросом точки зрения.

Графический дизайн – отличная подготовка к любой профессии, поскольку учит вас тому, что для любой проблемы есть бесконечное число потенциальных решений. Слишком часто мы чересчур долго колеблемся, прежде чем отказаться от нашей первой идеи или от того, что нам известно. Но решение – это не всегда то, что лежит на виду, или то, что работало в прошлом. Например, если мы зацепимся за ископаемые виды топлива как лучшие и единственные источники энергии, то мы обречены. Мое знакомство с дизайном заставляло меня искать новые подходы каждый день.

Творчество – возобновляемый ресурс. Бросайте вызов самим себе каждый день. Будьте такими креативными, какими хотите, так часто, как хотите, потому что вы не иссякнете никогда. Опыт и любопытство за-

ставляют нас совершать неожиданные поступки, находить нетривиальные связи. Это тот самый не прямой путь, который ведет к лучшим результатам.

Стив стал моим наставником. Он каждый день подвозил меня на работу, и мы стали друзьями, играя по выходным в теннис. Он был более чем на тридцать лет старше меня, и тем не менее мы хорошо подходили друг другу: я рос без отца, у него было две дочери, и он всегда мечтал о сыне. Постепенно Стив стал брать меня на презентации обложек в нью-йоркский офис. По дороге я задавал ему миллион вопросов не только о дизайне, но и о жизни: «Как вы поняли, что пора сделать предложение вашей жене? Сколько денег вы попросили за свою первую работу?» За спрос денег не берет. Спрашивайте!

При поддержке Стива, который верил в меня, я ушел из Little, Brown, and Company, чтобы заниматься дизайном книг на условиях фриланса. Был конец девяностых, так что я неизбежно должен был в скором времени добавить к своим услугам дизайн веб-сайтов. Каждый новый бизнес в то время включал услуги по дизайну сайтов. Я мог бы организовать химчистку, и на вывеске вы прочли бы «Настройка/дизайн сайтов». Когда мои друзья окончили колледж и решили создать веб-компанию, я уже разрабатывал сайты и их дизайн. Мы вместе начали Xanga. Работа со Сти-

вом помогла мне увидеть дорогу, которая привела меня туда, где я нахожусь сегодня.

Убеждение в том, что творчество безгранично, придавало мне сил и уверенности в себе каждый день, но все открывавшиеся передо мной возможности я ясно увидел лишь в 2005 году, когда все еще был в Google, работал с Blogger и, наконец, выбрался из долгов, которые изводили меня на протяжении всей моей взрослой жизни.

Меня бесконечно вдохновляли сотрудники Google. В компании работал Саймон Келлен Филд (Simon Quellen Field), который сам называл себя старшим товарищем – я встретил его в первый день вводного обучения. И спросил его, чем он собирается заниматься в Google, а он ответил: «Не знаю. Чем-то, для чего требуется докторская степень». У Саймона была большая седая борода, длинный хвост на голове, а на плече сидел живой попугай. Он утверждал, что владеет горой в Лос-Альтос, живет на ее вершине и что у него есть огромный птичий вольер и попугайная ферма.

Во время обеда человек по имени Вольдемар (известный также, как «Тот, Кого Иногда Ошибочно Принимают За Того, Чье Имя Нельзя Называть»⁶) жонгли-

⁶ Тот, чье имя нельзя называть, или Лорд Волан-де-Морт – герой ро-

ровал в одиночестве. Я подошел к нему поболтать: «Тебе не кажется, что жонглировать здесь – странно?»

– Неа.

– А я бы нервничал и смущался.

– А я нет.

– Ну ладно, увидимся, Вольдемар.

Миша был человеком приземистым, с большим животом, бородой и уверенным русским акцентом. Он отыскал меня, когда я разместил сообщение в корпоративном чате Google. (В сообщении говорилось о том, что, нравится вам это или нет, когда вы отправляетесь на собеседование или на свидание, люди будут гуглить информацию о вас. Вы могли бы взять это под свой контроль. Я предложил, чтобы Google давал людям возможность превратить результаты поиска по своему имени в страницу социальной сети с возможностью редактировать результаты и дополнять их. Я назвал это Google Persona. И до сих пор считаю это хорошей идеей, но она лежит на полке, рядом с обложкой Стива для книги о Ральфе Лорене.) Как бы то ни было, Миша прочел мой пост и заинтересовался моей персоной. Он выследил меня и сказал: «Биз, пойдём прогуляемся».

j 3 3 3 4 8 / j ^ 3 8 3

С тех пор мы с Мишей совершали прогулки. Не то-ропясь проходили мимо парня с попугаем и мимо жон-глера, и он говорил что-то вроде: «Биз, я изобретаю новый способ представлять время». Именно такие люди, как Миша, заставляли Google работать.

Но, несмотря на долгожданную финансовую ста-бильность от этой работы и на бесконечно интерес-ных коллег, мне чего-то не хватало в работе в Blogger: у меня не было возможности бросать себе вызов каж-дый день.

Одним из способов восполнить эту потребность бы-ли регулярные мозговые штурмы с Эваном по по-воду того, что бы мы могли сделать, если бы ушли из Google. Однажды днем в 2005 году мы ехали домой в Сан-Франциско из Google, из Маунтин-Вью. В тот день за рулем желтого универсала Subaru был Эван, а я сидел рядом.

— Ты знаешь, как можно записать свой голос через веб-браузер с помощью Flash, если есть встроенный микрофон? — спросил я.

— Да, — ответил Эв.

— Ну а мы могли бы сделать что-то такое, что поз-волило бы людям записывать что угодно. Потом мы могли бы конвертировать запись в MP3 на своих сер-

верах.

– Точно.

– Ладно, – сказал я. – Я думаю, моя идея гениальна.

– Я подумаю над этим. – Эван выслушивает все идеи, что у меня появляются, но он не из тех, кого легко вывести из равновесия. Он раздумывает, анализирует.

Мы ехали на север по шоссе 101 в районе Сан-Матео. Я глубоко вздохнул и продолжал:

– Кажется, iPod становится суперпопулярным. Мы могли бы сильно облегчить процесс создания любых записей – речи, песен, интервью или всего, чего им захочется, – просто через разговор с веб-страницей. Представь, многие делают это, а мы превращаем все их записи в файлы, в MP3.

– Продолжай, – сказал Эван.

– Мы собираем все эти записи в одном месте и делаем их доступными. Потом другие люди могут подписываться на кого угодно. – Я объяснил ему, как бы это могло работать технически и как бы записи синхронизировались между компьютерами и iPod.

На этом предложении глаза Эва широко распахнулись, а челюсть упала на колени. Это и было лицо «черт возьми, классная идея».

– Так ты понимаешь, о чем я говорю. Мы могли бы создать сервис, который демократизировал бы ауди-

озаписи, как Blogger демократизировал создание веб-страниц. Кто угодно мог бы сделать нечто ставшее его или ее собственным радио-шоу. Другие люди могли бы легко получить это шоу на свой iPod и прослушать все это в любое удобное время. Вот это было бы дело!

Вы понимаете, я действительно был взволнован, когда говорил: «Вот это было бы дело!»

— Возможно, ты нащупал что-то действительно стоящее. — Эван — крепкий орешек, но я все же расколол его.

— Я же сказал тебе: моя идея гениальна.

Когда мы вернулись в город и начали исследовать эту тему, выяснилось, что я не был настолько гениален, насколько предполагал — другие люди уже воплотили эту идею в жизнь и называли то, что получилось, подкастами. Хотя мы по-прежнему думали, что существовал широкий рынок для общедоступного, потребительского, брендированного сервиса подкастов.

Эван проконсультировался со своим другом Ноа Глассом (Noah Glass), который работал в этой области — записи голоса в браузере при помощи Flash. Ноа назвал сервис Audioblogger, поскольку он помещал записи людей в блог. Но он еще не предпринял ничего для того, чтобы на эти записи мог подписаться

любой желающий и сразу же загрузить их на iPod.

Однажды вечером, когда мы с Ливией готовили ужин в нашем «лофте» в Портеро-Хилл, позвонил Эв.

Он сказал: «Мы с Ноа обсуждаем идею, которую ты высказал в машине. Приезжай к нам».

Я посмотрел на брокколи, картошку и соевое мясо, томившееся на плите. Я был голоден. Все это казалось вкусным. «Не, – сказал я, – ребята, продолжайте без меня». Именно такие моменты создают и уничтожают состояния в Кремниевой долине. Проклятая брокколи.

Благодаря тому, что Google купил Blogger, Эван уже заработал себе состояние и был волен делать что его душе угодно. (Да, он купил серебристый «Порше» после IPO в Google. Не нужно винить мальчика из Небраски за то, что он покупает такие игрушки, когда становится мультимиллионером.) Следующим его поступком стал уход из Google, объединение с Ноа и запуск компании подкастов, названной Odeo.

Вскоре после того первого звонка Эв рассказал мне, что привлек на развитие Odeo с помощью Ноа пять миллионов долларов. Все произошло так быстро, что я вдруг почувствовал, что упустил свой шанс. Они начали компанию без меня. Конечно, Google был отличным местом. Это была горячая ком-

пания. У меня не было начальника. Я по максимуму получал бонусы. И не обязан был идти на работу, если не хотел. Я еще два года имел право покупать акции по дешевке. В Google я мог расслабиться и зарабатывать миллионы долларов. Или я мог уйти оттуда, чтобы работать в стартапе, который, возможно, не станет успешным. (Спойлер: да, он стал неуспешным.) Но я хотел бросать себе вызов каждый день.

Задумайтесь о своей рабочей ситуации. Относитесь вы к своей креативности как к ископаемому горючему, ограниченному ресурсу, который надо сохранить, или вы питаетесь бесконечной энергией солнца? Находитесь ли вы в среде, которая позволяет полностью раскрыться вашей креативности? Есть ли там пространство для новых идей каждый день? Можете ли вы создать это пространство?

Я переехал в Калифорнию, чтобы работать с Эваном Уильямсом, а не с Google. Для меня это было гораздо важнее, чем дополнительные опции и гарантии занятости. Я не мог просто сидеть и ждать, когда смогу воспользоваться своими дивидендами по акциям, в то время как у меня был шанс стать частью стартапа с Эваном. Конечно, я добавлял человечности Blogger, но сайт и так уже был по-своему неплох. Оставить стабильную, комфортную работу — это как начать жизнь с чистого листа. Это нелегко и с

первого раза может ничего не получиться, но в конечном итоге может привести к невероятным результатам. Мне нужен был новый источник энергии. Пора было ввязаться в новое дело.

Я позвонил Эвану и сказал: «Я хочу уйти отсюда и работать в Odeo».

Он сказал: «Круто».

Так я ушел из Google.

Начинать все заново всегда трудно. Уверенность, стабильность, безопасность – обо всем об этом мне пришлось забыть. Я работал в Google в 2003 году и мог бы быть там сегодня. Но я верил в будущего себя. (В конце концов мой будущий я все-таки сумел расплатиться за «Тойота Матрикс».) Я чувствовал в себе силы внести посильный вклад в создание чего-то нового.

К тому моменту, расплатившись со всеми долгами, мы с Ливией разорвали договор аренды на свой лофт в Портеро-Хилл, сняли квартиру в Пало-Альто, и я начал ездить на работу на велосипеде. После двух лет езды из Сан-Франциско в Маунтин-Вью теперь я начал ездить из Пало-Альто обратно в город, в офис Odeo. Я поменял местами свой дом и офис.

Так что мы снова переезжали. На этот раз я попросил Ливию решить, где нам надо жить, поскольку мои успехи в этой области были весьма сомнительны.

ми. Она выбрала Беркли, а поскольку мы уже устали от хозяев, которые не разрешали нам привозить с собой наш зверинец, мы хотели собственный дом. Ливи была директором WildCare в Сан-Рафаеле – службы спасения диких животных. То, что там происходит, совсем не похоже на ветеринарную клинику, куда люди приносят страдающих от ожирения домашних котов и пытаются заставить их дожить до семидесяти. Когда люди находят раненых животных: белок, ястребов, сов, скунсов, – они идут за помощью в WildCare. Но в отличие от случаев с кошками и собаками для подобных ситуаций не существует установленного протокола действий. (Как бы вы сделали протез лапы для чайки?) WildCare не приносит прибыли, так что часто приходится обращаться за помощью к благотворительным организациям и ждать пожертвований от обычных граждан. Крошечная мышка со сломанной лапой? Они фиксируют ее стоматологическим оборудованием семидесятих годов. Ливи спасала жизни. Она всегда готова помочь нуждающимся, и ее полная альтруизма жизнь вдохновляет меня.

В то время мы сами ухаживали за двумя спасенными собаками, двумя спасенными котами и спасенной черепахой. В разные времена выхаживали кроликов, ворон и грызунов всех форм и размеров. Поэтому мы взяли все накопленные деньги и использовали их

для первоначального взноса. Мы купили маленький дом размером в двести сорок метров, который представлял собой пристройку для прислуги рядом с главным домом. Половину этой площади занимал гараж.

Никогда не забуду, как мы отмечали мой тридцать второй день рождения в этом доме. Ливи, которая в основном заботилась о наших животных, почти на неделю уехала на медицинскую конференцию, и я остался ухаживать за ними самостоятельно. Это позволило мне почувствовать, чем она занималась на работе и зачастую у нас дома. Одна из собак мучилась припадками. Другая была беспокойной и нападала на людей. Там был кот, которого сбила машина, и теперь он не понимал, когда надо было ходить в туалет. Ливи оставила меня с ними со всеми, плюс в гараже были пять крольчат, у которых убили мать. Они были очень милыми, но совсем маленькими – их нужно было кормить молоком через соску. Еще были вороны, зимовавшие в гигантском вольере, который я впихнул между нашим домом в Беркли и соседской изгородью. Для них клетка была просторной, но мне приходилось нагибаться, когда я приходил кормить их вонючей смесью из подпортившейся корюшки и фруктов. Ливи сказала: «Что бы ты ни делал, не зли воронов. У них сломаны крылья. Они не должны ими хлопать». Так что я должен был быть тихим и дели-

катным, пока отстегивал корзину с едой, заменял ее и прикреплял обратно. Однако эта несчастная корзинка не хотела открепляться. Вокруг меня роились привлеченные едой осы. Но я должен быть оставаться спокойным и не злить ворон, пока продолжался этот двадцатиминутный осиный фестиваль по случаю замены корзинки.

На второй день после отъезда Ливи у меня был день рождения. В два часа ночи у Педро, старшей собаки, случился припадок. Я прибежал наверх в одних трусах и увидел его высунутый язык и выпученные глаза. Я думал, он умирает. Я взял его на руки, так, как мне казалось, делает Ливи. И в следующий момент я весь оказался покрыт следами собачьей диареи. Зазвонил телефон – Ливи заметила мои отчаянные пропущенные звонки. С собакой на руках, покрытый дерьмом, я постарался ответить так, чтобы не измазать телефон. Именно тогда припадок прекратился. «Мы в порядке», – сказал я и повесил трубку. Пока я отмывался, Педро скакал вокруг, как щенок, счастливый оттого, что живой.

С новым домом и зарплатой стартапа в Odeo мы с Ливи моментально снова оказались на грани банкротства, практически исчерпав лимит по кредитным картам. Но послушайте, это не было бы настоящим прыжком в неизвестность для меня, если бы ставки

не были высоки. Я выбрал риск и творчество, и этот риск оправдывает себя... со временем.

3. Отречение королей подкастинга

Я никогда не жалел о том, что ушел из Google, но наша компания была окончательно и бесповоротно обречена. Причина провала стала для меня важным уроком, который пригодился не только в сфере бизнеса и предпринимательства.

Со временем на Odeo работали уже более десяти человек. Подкастинг приобретал популярность, по крайней мере ранние странноватые записи. А ко-

гда что-либо становится популярным в Интернете, появляется опасность, что за дело возьмутся команды разработчиков из Apple и других мегакомпаний, которые быстро захватят рынок. Однако нам никогда не приходило в голову, что подкастингом мог бы заинтересоваться Apple. Зачем бы им понадобилось включать подобные специфические сервисы в свою основную операционную систему? В то время казалось, что Apple не заинтересована социальным программным обеспечением.

К нашему удивлению, в конце 2005 года Apple представила подкасты непосредственно внутри iTunes. Однако то, что мы видели средством обмена информацией между людьми, Apple увидела как способ получать профессиональную и развлекательную информацию по принципу радио по запросу. Они хотели получить приложение. И как оказалось, именно в таком виде подкасты стали наиболее востребованными.

Эти разработки могли стать смертельным ударом для нашего стартапа. Зачем бы кто-то пошел в Odeo, если мог просто воспользоваться iTunes? Однако этот урок – опасаться больших ребят – мне не нужно было учить, и я говорю скорее не об этом. У Эва была светлая идея сфокусировать деятельность Odeo на одной конкретной опции подкастов – на возможности полу-

чать рекомендации, основанные на том, что нравится тем или иным людям со схожими вкусами. Мы были почти уверены, что Apple не заинтересует социальный аспект подкастинга. Вокруг их фотоприложений не организовывались фотосообщества. Мы могли сохранить свои шкуры, если бы работали над тем, чем не стал бы заниматься iTunes.

Это был правильный бизнес-ход. Как бы то ни было, тогда это не имело значения, поскольку было еще кое-что, что приговорило Odeo – нечто более разрушительное, чем конкуренция с гигантами рынка.

Ни Эв, ни я, ни (я подозреваю) несколько других членов нашей команды не интересовались подкастами. Мы сами их не слушали. Дело в том, что хорошее аудио требует хорошего продакшена. Слушать Терри Гросс⁷ (Terry Gross) – это прекрасно, но слушать, как какой-то человек в течение часа бубнит в низкокачественный микрофон о формате XML – занятие, требующее серьезного напряжения.

Нам не хватало того, что является ключом к успеху стартапа, и это было больше чем качество звука. Не хватало эмоциональных инвестиций. Если ты не любишь то, что пытаешься создать, если сам не являешься убежденным пользователем, то, скорее все-

⁷ Терри Гросс – американская радиоведущая и исполнительный директор программы Fresh Air.

го, потерпишь неудачу, даже если все остальное было сделано правильно.

Я не могу работать над тем, что мне неинтересно. Однажды в старшей школе, когда мне нужно было написать работу на политическую тему, я почувствовал себя просто загнанным в угол. Темы были скучными, и я не мог заставить себя взяться за доклад. Я бы точно провалился или получил бы плохую оценку, если бы не смог найти способа получить от задания удовольствие.

Тогда я решил написать об организации отрядов самообороны среди населения, используя комиксы о Бэтмене как основной источник. Как только я нашел эту тему, крайне увлекательную для меня, я написал работу за один присест.

Эван и я в то время еще не до конца поняли, что подкастинг нам неинтересен. Когда Apple запустил свои подкасты, Эван написал служебную записку и разослал некоторым членам команды. Это был отлично написанный план того, как сделать Odeo успешной, сфокусировавшись на том, что мы называли социальным открытием – на тех рекомендациях, которые выдает сервис исходя из понравившихся ранее материалов, как это делает Amazon с книгами.

Когда я читал записку Эвана, я понимал, что это хороший план и он может сработать. На той же неделе мы с Эваном ели суши и пили виски в ресторанчике в Сан-Франциско, который нравился нам обоим. Я принес его записку. Я хотел кое о чем его спросить.

— Эв, мне правда понравилось, что ты написал. Это очень умно, и это сработает.

— Спасибо.

— Если мы исполним твою программу, то станем королями подкастов. — Я выразился очень пафосно — «короли подкастов». Звучало величественно.

— О, ты думаешь, было настолько хорошо? — кажется, Эв был собой доволен.

— Да, — сказал я. — Но у меня есть к тебе вопрос.

— Давай?

— Ты О Р -~~бы~~ть королем подкастов? — спросил я, поскольку именно этот вопрос я задавал и себе.

Эв сделал глоток виски, поставил стакан, а потом рассмеялся.

— Нет, я определенно не хочу быть королем подкастов, — сказал он.

— И я не хочу, — ответил я. Я понимал, насколько важно то, что мы обсуждали. Как могло у нас что-то получиться, если мы не испытывали по этому поводу никакого энтузиазма? В то же время я был взволнован этим открытием. I 3 S 2 3

S I I J

Поняв, к чему я веду, Эв очень быстро прекратил смеяться. Он уронил голову на руки и издал стон отчаяния. Могу предположить, что это означало: «Ты прав. И что теперь?»

Вероятно, Эван один из очень немногих людей в мире, которые могут работать со мной. Как я уже говорил, он дает мне свободу быть безумным и генерировать безумные идеи. Если бы я сказал: «Всего на минутку представь, что гравитации нет», Эван ответил бы: «Продолжай...» Он ценит мои способности к мозговому штурму, интуицию и понимает, что в любой пространной болтовне может прятаться здравая идея. Поэтому мы составляем хорошую команду. Я витаю в облаках, а он стоит на земле.

**ЕСЛИ ТЫ НЕ ЛЮБИШЬ
ТО, ЧТО ПЫТАЕШЬСЯ
СОЗДАТЬ, ЕСЛИ САМ
НЕ ЯВЛЯЕШЬСЯ УБЕЖДЕННЫМ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕМ, ТО, СКОРЕЕ
ВСЕГО, ПОТЕРПИШЬ НЕУДАЧУ,
ДАЖЕ ЕСЛИ ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ
БЫЛО СДЕЛАНО ПРАВИЛЬНО.**

Эв всегда был терпелив, когда я размышлял вслух, – как в тот вечер.

– Мы могли бы просто покончить с Odeo и начать с абсолютно новой идеи. У нас хорошая команда, а в банке на счету еще полно денег.

Эван сначала оживился, но потом снова нахмурился. «Как бы мне этого ни хотелось, мы занимали у инвесторов деньги на создание подкастинговой компании. Мы не можем использовать чужие деньги, чтобы хвататься за разные проекты, которые могут сработать, а могут и провалиться».

Это он правильно заметил. Мне тоже было бы неудобно так поступать. И я продолжил размышлять вслух:

– Может, мы могли бы тогда полностью устраниться. Просто признаться себе, команде, инвесторам, руководству, всем, что мы не хотим больше этим заниматься. Мы могли бы продать компанию тому, кому действительно нравится подкастинг.

Эв решил подумать об этом более серьезно. Мы закончили ужин и на этом разошлись.

Примерно неделю спустя Эв решил сообщить совету директоров, что больше не намерен оставаться директором Odeo. Если они хотят, он может помочь им найти себе замену. Но совет директоров этого не хотел. Инвесторы вкладывали деньги в Эвана, а также в перспективную идею. Было решено, что лучшим выходом станет нанять брокера и найти для Odeo поку-

пателя.

Именно в этот период Эван принял решение, которое навсегда изменило течение моей жизни. Он объявил команде, что руководство ищет покупателя для Odeo. А потом предложил начать хакатон – марафон идей среди разработчиков, затяжной мозговой штурм. Главным образом из соображений морали он предложил основной команде продолжать осуществлять поддержку Odeo, чтобы компания могла работать для тех, кто пользуется ее услугами, а остальным предстояло «штурмовать»: мы должны были разделиться на пары и две недели делать то, что хотим. Идея была отличной, поскольку это позволило нам сосредоточиться на том, что действительно занимало нас. Эван считал, что этот вызов – хороший ответ на наше общее равнодушие к подкастингу, что энтузиазм заставит нас работать лучше, и я был с ним в этом согласен. Мы оба оказались правы.

В Odeo работал программист по имени Джек Дорси (Jack Dorsey), и мы с ним с самого начала нашли общий язык. Джек был спокойным человеком, но его было легко рассмешить. Мы зависали с ним на выходных, обсуждали идеи, которые могли бы стать стартапами, и пытались работать над допущенными ошибками, сотрудничали на мелких проектах внутри Odeo. Это было как в школе, когда ты должен выбрать себе

партнера и уже знаешь, что выберешь лучшего друга. Я сразу знал, что хотел бы получить в пару для хакатона Джека. Но над чем бы мы стали работать?

Здесь история становится немного запутанной, поскольку сразу после объявления хакатона начался обед. Компания людей ушла вместе. Меня там не было, но, вероятно, Джек пообщался с людьми и описал им, над чем бы хотел работать. Когда он вернулся в офис, то сразу же спросил, стану ли я его партнером.

Я сказал: «Да, так я и предполагал. Что ты хочешь делать? Может быть, фотоблог? — У нас было мало времени, так что хотелось, чтобы проект получился простым и элегантным. — Мы могли бы сделать Фонтнернет — маленький Интернет, которым бы пользовались только с телефона. Как MySpace для смартфонов».

Джек сказал: «Это здорово. У меня есть идея». Чтобы объяснить свою мысль, он привел меня к компьютеру. Вместе мы посмотрели список контактов в его AOL Instant Messenger (AIM). Там была небольшая опция под названием «Статус». Именно благодаря ей вы могли пометить, что отошли от стола, обедаете и т. п., чтобы люди знали, почему вы не отвечаете на их сообщения.

Около шести друзей Джека поставили себе статусы. Джек показал, что вместо того, чтобы просто ска-

зять «Отошел», «Занят» или что-то в этом роде, люди играли со своими сообщениями о статусе. Один из них изменил его на «В тоске», а другой – «Слушаю White Stripes». Или что-то в этом роде. Джек сказал, что ему нравится узнавать, как чувствуют себя его друзья или что они делают, просто взглянув на сообщение о статусе. Он спросил, не стоит ли нам сделать что-то похожее – возможность размещать информацию о статусе и видеть статусы своих друзей.

Мне очень понравилась простота и ограниченность этой идеи. По сути, она напомнила мне о двух блогерских проектах для короткого формата, которые я запускал прежде, но не смог вырастить в нечто стоящее. До того как прийти в Google, я начинал нечто под названием Sideblogger – программа позволяла вам быстро размещать небольшие высказывания параллельно с более вдумчивыми постами. А во время своего пребывания в Blogger я работал над the Go – короткоформатными блогами для мобильных телефонов.

В детстве Джек был очарован организацией городов и особенно диспетчерских такси. Включившись в этот процесс, вы подключились бы к пульсу города. Ему казалось, что обновляемые статусы тоже составляли бы своеобразную карту общества. Мне же

направилась идея того, что программное обеспечение могло улавливать и отражать образ мыслей человека. Я был социальной составляющей этой формулы. Мне было интересно, что порождает между людьми разные виды общения.

Тогда Джек сказал: «Мы все еще в Odeo, так что ты можешь прикрепить не только текст, но и аудиоотрывок».

Я сказал: «Нет, если мы собираемся это делать, то пусть все будет предельно просто. И покончим с аудио».

Джек сказал: «Ок, без аудио».

Я сказал: «Начну продумывать макет».

Он сказал: «А я подумаю, как сделать все просто».

Поначалу мы работали над способами изменения статуса для друзей в телефоне. Веб-сайт был бы просто приветственной страницей, где люди регистрировали бы номера своих мобильных устройств. Но кто бы пришел на случайный сайт и добровольно оставил там свой телефон? Мы отказались от этого, и я начал искать другие способы, которые позволили бы людям обновлять свои статусы – веб-интерфейс, мгновенные сообщения. Но мы говорили о сообщениях со статусами, которые люди оставляли, уходя в сторону от своей текущей, повседневной

жизни. И поэтому предпочтительной оставалась форма текстового сообщения с мобильного телефона.

Если кто-то присылал нам сообщение о статусе с мобильного телефона, то нам уже не нужно было спрашивать номер – мы и так его получали. Регистрация сначала была только через сообщение. Потом мы поняли, что нужно дать людям возможность обновлять свои статусы через Интернет, при этом обновления по-прежнему приходили бы на телефоны.

Итак, это был наш проект. Мы с Джеком решили, что придумаем способ обмениваться простыми обновлениями статусов через SMS (текстовые сообщения). Я бы создал интерфейс, место, где люди могли видеть сообщения, которыми обмениваются, а Джек нашел бы решение для того, чтобы загонять сообщения в Интернет и наоборот. Все было просто и увлекало меня гораздо больше, чем это когда-либо удавалось подкастам.

Ноа Гласс, основавший вместе с Эваном Odeo, давал название сервису подкастов. «Odeo» отлично к нему подходило, поскольку звучит как «audio» и было визуально привлекательно. Так что мы с Джеком попросили Ноа помочь нам с названием для нашего проекта.

В то время мы работали в причудливом офисе

по адресу: Саус-парк, 164. Он находился недалеко от парка, прямо напротив заправки Shell. Здание было зажато с обеих сторон двумя другими строениями, так что его внутренние стены когда-то были внешними, в одной из них до сих пор сохранилось старое окно, позволяющее нам заглядывать в соседнее здание. В передней части были деревянные полы и высокие потолки, так что пространство было большое и открытое. Некоторые считали, что это круто, но я бы его не выбрал. Ковровое покрытие было вытертым, в бледно-зеленых пятнах, в подвале жили мыши, а черный ход выходил на переулок, привлекавший бездомных, засыпанный шприцами и отходами жизнедеятельности людей. Если вы придете туда сейчас, то там вполне уютно. Там квартиры, рестораны, венчурные компании, но в то время там было грязно.

У тех, кто занимал это место до нас, в задней части здания был какой-то магазин с фанерными полами и хранилищем для мусорных корзин. В случае необходимости раздвижные стеклянные двери этой комнаты закрывались и работавших там инженеров не отвлекали наши разговоры. В этой берлоге можно было часенек застать Ноа.

«Нам нужно название, дающее ощущение быстроты и срочности», — сказал один из нас во время разговора в той комнате. Имя должно было отразить

идею, что телефон будет жужжать в твоём кармане от обновлений, пришедших от друзей / . Р . Ноа предложил несколько «дергающих» названий.

– Как насчет Jitter («вибрация», «дрожание»)? – сказал он.

– Слишком много кофеина, не думаешь? – спросил я.

– Или Flitter («порхание»), или Twitter («щебетание», «болтовня», «чирикание»), или Skitter («подергивать рыболовный крючок»). – Теперь Ноа смотрел в компьютере слова, рифмующиеся с Jitter.

«Twitter, – повторил я с энтузиазмом. Это заставило меня представить легкий звук щебечущих птиц. Это также означало короткий обыденный разговор. – Ребята, это идеально!»

Ноа выступал за Jitter или Jitterbug. Он считал, что нам надо ориентироваться на детей. Я не хотел ориентироваться на детей. Мы ничего не знали о детях. Мне даже не нравятся звучание этих двух слов вместе: 3 3 J /и 3.

Это был всего лишь сырой проект, и я настолько прикипел к названию Twitter, что ребята согласились со мной или просто легко сдались. Оглядываясь назад, я понимаю, что это был поразительно короткий и случайный разговор.

Во время двухнедельного хакатона мы с Джеком познавали азы использования короткого кода – пятизначного телефонного номера, который люди использовали бы для отправки нам текста. Мы хотели, чтобы это были буквы Twttr. Джек нашел страницу регистратора и вбил код, чтобы проверить, свободен ли он, однако он уже числился за журналом 5 X f ". Мы пробовали другие варианты (twitr и т. п.), но потом решили отказаться от этого. Мы выбрали тот, что было легко запомнить и набрать одной рукой. Остановились на 40404. Это была идеальная траектория для пальца на телефоне тех лет. Одно время мы даже размышляли о том, чтобы назвать сервис 40404. Джеку понравилась эстетическая простота этих цифр, но Twitter все же был намного лучше. Мы остановились на Twitter.

Джек работал над технической стороной, я разрабатывал макет, который показал бы, как будет функционировать сервис. Мы с Джеком работали что есть сил, подъезжали к столам друг друга на стульях на колесиках, чтобы поговорить, или я разворачивал к нему свой монитор со словами: «Как тебе такой дизайн?» Я сохранял его строгим и простым, преимущественно белым. Нам обоим это нравилось. Обычно я был взволнован, а Джек сохранял спокойствие. Я шутил, он смеялся. Я забирался на спинку стула

и крутился, как ребенок, разговаривая без остановки, повторялся, когда нервничал. Джек спокойно слушал. Иногда я ложился на пол и говорил, пока Джек аккуратно сидел на своем стуле, сцепив руки или положив их на стол, практически без всякого выражения на лице и лишь иногда похмыкивая. Бывало, что мы уходили на специальные прогулки, обходя город и обсуждая наши идеи.

Я много разговариваю. «Нет, это плохая идея. Поймай-ка, это хорошая идея. Думаешь, это хорошая идея?» Джек был таким же, как Эв. Я выдаю мысли, они фильтруют. Оба были достаточно терпеливы, чтобы слушать всякую чушь – или я просто не давал им возможности вставить хоть словечко.

К концу второй недели у нас с Джеком все еще не было рабочего прототипа, однако я сделал макет, фальшивую интернет-версию Twitter. На презентации по итогам хакатона наши коллеги представили свои проекты. Один из них (кажется, это сделал Адам Паджел (Adam Pajel) посмеялся над тем, чем, как всем было известно, занимались мы с Джеком. Проект назывался Friendstalker («Выследи друга») и, если я правильно помню, собирал все посты ваших друзей в одном месте, чтобы вы получили всю информацию об онлайн-событиях в жизни ваших друзей.

Флориан Вебер (Florian Weber) сделал нечто под названием Off Da Chains. У меня не отложилось в памяти, чем это должно было стать. Еще одна группа вышла с предложением групповой коммуникации.

Когда настала наша очередь представить сотрудникам Odeo Twitter, я встал и продемонстрировал «сервис», используя подключенный к проектору лэптоп. Не важно, что программная составляющая еще не была готова. Демо-версия позволила мне показать процедуру отправки статуса с телефона и ее появления в Интернете.

На первом экране была интернет-страница. Вверху надпись «Что ты делаешь?» и место, где можно было напечатать свой статус. Я написал «Представляю демо». Затем кликнул на «Отправить», и появился другой экран, где вверху был отображен мой статус:

представляю демо

Ниже были приведены фальшивые посты от всех остальных людей, использующих сервис. Потом была линия, а под ней – сообщения от выбранных вами людей.

Затем я сказал: «Вот телефон Джека». Я включил следующий слайд, на котором была фотография его

телефона с моим текстовым сообщением «представляю демо», помещенная туда с помощью Photoshop.

Далее я показал, как этот телефон отправляет на 40404 «обедаю». На следующем слайде был еще один экран, на котором мы могли видеть, как Джек обедает.

На этом все. Наша демо-версия показала, как будет работать соединение между телефонами и Интернетом. Я озаглавил ее «Twitter, штукавина от Odeo».

Мы произвели менее чем скромное впечатление на команду. Кто-то сказал, что все было слишком просто и нужны хотя бы видео или фотографии. Мы сказали, что суть как раз в том, чтобы это было действительно просто. В целом проект был встречен не слишком хорошо.

Несмотря на это, мы с Джеком не могли перестать думать о нем. Все время, пока я ехал в метро на работу, все, о чем я мог думать, это новые идеи для Twitter: опции для пользовательского интерфейса, вопросы, которые я хотел задать Джеку.

3 ^ M I S J 7
M ^ 8 P 3 / k P M 3 S

Поезд для меня ехал слишком медленно. Я торопился как можно быстрее попасть со станции «Монтгомери» до «Саус-парк». Каждый день давал новые импульсы. Я не мог избавиться от этой идеи. Это было

моим наваждением. Позже я назвал бы это эмоциональной вовлеченностью, но тогда я еще не пришел к этому определению. Я был слишком занят его проживанием.

Джеку и мне понравилось работать вместе, и мы с воодушевлением продолжали двигаться вперед, пока не получили функциональную версию своей идеи, которую могли испытать. После презентации мы в личной беседе с Эваном спросили, можем ли продолжать вместе работать над Twitter. Он дал нам разрешение. Через пару недель мы смогли получить настоящий рабочий прототип. Тот двухнедельный хака-тон проектов помог появиться на свет Twitter.