

Розділ 1

ПРИБУТОК

1 → У пошуках прибутку

Черв'ячна ферма

*Спочатку на вас не зважають, потім сміються з вас,
потім борються з вами, а потім ви перемагаєте.*

« Ганді »

Я цілковито впевнений, що коли мені було дев'ять років, Ганді й гадки не мав про моє існування. Так само впевнений і в тому, що я гадки не мав, хто такий Ганді. Та якби Ганді був знайомий із моїми фантазіями та дитячими мріями заробити купу грошей, вирощуючи та продаючи рибалкам великі партії дощових черв'яків, думаю, він сказав би ті ж слова і підохотив би мене стати найуспішнішим у світі торговцем дощовими хробаками.

На жаль, Ганді не зупинявся біля нашого дому, тому не міг допомогти розумною порадою бувалої людини. Зате на свій дев'ятий день народження я попросив батьків звозити мене до Сономи (це долина на північ від нашого міста, до неї година їзди), де була найбільша в нашому окрузі точка з продажу дощових черв'яків. Напевне, продавець і гадки не мав, що я зібрався стати його найголовнішим конкурентом.

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

Батьки заплатили тридцять три долари сорок п'ять центів за коробку землі, де мало бути щонайменше сто хробаків. Пригадую, колись я прочитав у книжці, що розрізавши черв'яка навпіл, з кожної половинки виросте по хробаку. Така перспектива видавалася по-справжньому крутою, але для цього треба було добре попотіти, і в мене визрів дещо кращий план: я влаштував за будинком «черв'яковий розплідник», схожий на дитячу пісочницю з дном із дрібної дротяної сітки. Замість піску я насипав у нього землі та випустив ту сотню з гаком черв'яків, сподіваючись, що вони повзатимуть де заманеться і наплодять багато діток.

Щодня я брав по декілька сирих яєчних жовтків і поливав ними свій розплідник. Колись я чув, що деякі фахові спортсмени п'ють на сніданок сирі яйця, і був більш ніж упевнений, що такий раціон примусить черв'яків плодитися скоріше. Батьки ж мої були переконані, що продаж дощових хробаків не принесе мені омріяних прибутків, але не забороняли щоранку годувати їх сніданками з сирих яєчних жовтків. Схоже, єдиною причиною такого потурання був високий вміст холестерину в тих жовтках. Їх з'їдали черв'яки, а нам із братами діставалися білки з нижчим рівнем холестерину. Наша мама завжди стежила, щоб ми не споживали продуктів, що підіймають вміст холестерину в крові. Мабуть, побачила у місцевих новинах якийсь сюжет, що нагнав на неї такого страху.

Коли минув місяць жовткової дієти для черв'яків, я вирішив перевірити, як просувається справа, і взявся розкопувати ґрунт розплідника, дивлячись, чи не з'явилися маленькі черв'ячки. На превеликий жаль, на потомство не було й натяку. Ба більше, я не знайшов у ящику й жодної дорослої особини. Годину поспіль я просівав ґрунт розплідника, аж поки просіяв його весь. Від хробаків не залишилося і сліду. Було очевидно, що вони повтікали через сіткове дно. А може, їх з'їли птахи, приваблені яєчними жовтками.

Усе вказувало на те, що моя амбіційна черв'якова імперія збанкрутувала. Батькам я сказав, що бути фермером-черв'яководом, хоч як не крути, — нудна справа, та, правду кажучи, невдача мене засмутила.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Якби Томас Едісон дожив до наших днів, він мав би всі підстави зупинитися біля нашого будинку і підбадьорити мене своїм ставленням до невдач.

Мій шлях до успіху лежав через невдачі.
« Томас Едісон »

Проте і йому, і Ганді було не до того, жодному з них не випало бувати у наших краях. Можливо, мали якісь спільні справи.

Дорослішання

Мої батьки приїхали в Америку з Тайваню, щоб вступити до магістратури Іллінойського університету, там вони познайомились і одружились. І хоч я народився в Іллінойсі, зі спогадів, що збереглися у мене про цей відтинок життя, були стрибки у воду з дванадцятифутової вишки та полювання на світлячків. Найперші враження завжди розпливчасті, але я переконаний, що ці спогади відбили не одну, а дві різні події, бо мало віриться, що в два роки я міг хапати світляків на льоту.

Коли мені було п'ять, батько знайшов роботу в Каліфорнії, і ми всі переїхали в округ Марін, на північ від Сан-Франциско, з яким його з'єднує міст «Золоті ворота». Ми жили в Лукас-Веллі. Від нашого дому їхати було двадцять хвилин до ранчо Скайвокер, де мешкав знаменитий Джордж Лукас (автор «Зоряних війн»), керуючи звідти своїм кінобізнесом.

Мої батьки були типовими азіатсько-американськими батьками. Тато був інженером-хіміком у компанії *Chevron*, а мама працювала в соціальній сфері. І від мене, і від двох моїх молодших братів вони чекали великих академічних успіхів. Енді — молодший за мене на два роки, а Девід, найменший, народився, коли ми жили в Каліфорнії вже чотири роки.

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

Я б не сказав, що в окрузі Марін жило багато родин із азіатським корінням, але мої батьки примудрилися відшукати всі десять, і ми часто збиралися разом: дорослі та діти спочатку обідали, а потім усіляко розважалися. Діти могли дивитись телевизор, а батьки тимчасом, зійшовшись в іншій кімнаті, спілкувалися та вихвалялись одне перед одним досягненнями своїх чад. Така вже особливість азіатської культури: успіхи дітей — це ті здобутки, що ними чимало батьків вимірюють власний успіх і статус у суспільстві. Ми були чимось на зразок шкільних табелів.

Існувало три типи досягнень, важливих для батьків-азіатів.

До категорії номер один належали навчальні успіхи: високі оцінки у школі, різноманітні вияви успішності чи громадського визнання, хороші результати іспитових тестів, участь у шкільній команді з математики тощо. І найважливіший критерій — до якого коледжу зрештою вступає дитина. Гарвард виводив вас на перший щабель в ієрархії вихваляк.

До другої категорії належали досягнення, пов'язані з кар'єрою: стати лікарем чи здобути вчене звання вважалося найбільшим успіхом, адже і в першому, і в другому випадку на зміну «містеру Шею» приходив «доктор Шей».

Третьою категорією було вміння музикувати: мало не кожну азіатську дитину примушували опановувати гру на скрипці чи фортепіано або на скрипці і на фортепіано, і на кожній нашій зустрічі після застілля діти мусили виступати перед дорослими. Робилося це начебто задля розваги батьків, але насправді для дорослих то був спосіб порівнювати своїх дітей.

Мої батьки, нічим не відрізняючись від решти батьків-азіатів, досить суворо ставилися до мого виховання, щоб я міг перемагати в усіх трьох категоріях. Дивитися телевизор мені дозволяли не більше години на тиждень. Вони вважали, що з усіх предметів я повинен мати лише найвищий бал, а крім того, протягом усього навчання в середній та старшій школі я тренувався складати іспитові тести. Це стандартний випускний тест, що його зазвичай проходять лише

раз, закінчуючи школу. Його результат вважається частиною вступного іспиту, якщо людина вступає до коледжу. Та моїм батькам хотілося, щоб я починав готуватися до випускного тесту з шостого класу!

Ще в середній школі я грав на чотирьох музичних інструментах: піаніно, скрипці, сурмі та валторні. В шкільні роки я мав щодня присвячувати кожному з цих інструментів по півгодини — в будні, та по годині — в суботу й неділю. Влітку щодня на кожен інструмент відводилося по годині, що, як на мене, цілком можна було б сприймати за жорстоку, нечувану кару для дівчорі, яка бажала б у *літніх канікулах* бачити не тільки *літню*, а й *відпочинкову* складову.

І я придумав спосіб отримувати задоволення від вихідних і літніх канікул. Прокидався о шостій ранку, поки батьки ще спали, і йшов на нижній поверх, де стояло піаніно. Але не грав на ньому, а вмикав магнітофон із годинним записом свого музикування, що робив заздалегідь. Потім, о сьомій годині, я підіймався до себе в кімнату, замикався на ключ і вмикав годинний запис гри на скрипці. А сам читав журнал *Boys' Life*.

Не важко здогадатися, що піаніст і скрипаль, які мене навчали, під час наших щотижневих занять ніяк не могли зрозуміти, чому я не зростаю як музикант. Я думаю, вони все списували на мою бездарність. Я ж натомість не міг зрозуміти, який серйозний зиск дасть мені вміння грати на музичних інструментах (якщо дасть узагалі).

(Сподіваюся, мама не дуже розсердиться, читаючи моє зізнання. Можливо, варто повернути їй усі гроші, що вона витратила на мої уроки гри на фортепіано та скрипці.)

* * *

Мої батьки, а надто мама, всім серцем сподівалися, що я вступлю до школи медицини чи отримаю вчене звання. Вони свято вірили, що диплом про освіту — найважливіше у житті, але ж, погодьтеся, коли хтось розплановує наперед перші двадцять п'ять років вашого життя, воно втрачає всю свою принадність.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Мене ж значно більше цікавило створення власного бізнесу та пошуки різноманітних способів заробити гроші. Коли я ріс, батьки вічно казали, щоб я не сушив собі голови заробітками, а вчився. Вони запевняли, що платитимуть за мою освіту доти, аж поки я стану лікарем чи науковцем. Навіть казали, що купуватимуть мені одяг, який я лише забажаю. Їм неабияк поталанило, що я ніколи не ганявся за модою і ніколи не випрошував у них бозна-чого.

Я завжди мріяв заробляти гроші, бо вважав, що у подальшому житті вони дадуть мені свободу і можливість робити те, що я хочу робити. А думка, що я колись керуватиму власною фірмою, означала також, що я зможу стати людиною творчою і житиму нарешті так, як мені хочеться.

Ще у початкових класах я часто влаштовував гаражні розпродажі. Коли мені вдалося збути весь мотлох із батьківського гаража, я запропонував своїй подружці влаштувати такий розпродаж у неї. Ми витягли весь мотлох із її будинку, виклали його на під'їзній доріжці перед гаражем, зробили трохи лимонаду і вбрали її, як маленьку дівчинку, так, що вона здавалася на п'ять років молодшою. Ми сподівалися, що навіть коли люди не купуватимуть наш «товар», ми завжди зможемо продати їм свій лимонад. Тому зрештою на лимонаді ми вторгували більше, ніж на «гаражному асортименті».

У середніх класах я почав шукати інших способів заробітку. Розвозив газети, але дуже скоро зрозумів, що для місцевої преси незалежний підрядник на велосипеді, який збуває їхню продукцію, — це лише спосіб не підпасти під дію закону про дитячу працю. Завдяки нескладним розрахункам я з'ясував, що заробляю близько двох доларів на годину.

Тоді я покинув возити газети і вирішив створити власне видання. Найперший номер мав зо двадцять сторінок статей, кросвордів, анекдотів. Я надрукував свою газету на яскраво-оранжевому папері, назвав її «Індик» (*The Gobbler*) і встановив ціну — \$5 за примірник. Чотири примірники вдалося продати моїм друзям-одноліткам. Потім я почав міркувати: слід або збільшувати число друзів, які зможуть купувати мою газету, або створити додаткове джерело фінансових

надходжень. І от під час чергового походу до перукаря я показав йому примірник свого «Індіка» і запитав, чи бажає він, щоб у наступному числі газети з'явилася реклама його закладу на цілу шпальту? Коштуватиме це двадцять доларів.

Коли він погодився, я зрозумів, що настав момент істини. Якщо продати ще чотири реклами, то я зароблю сотню доларів — такої купи грошей я ще не тримав у руках. Окрилений першим успіхом, я пройшовся по перукаревих сусідах, пропонуючи їм розмістити рекламу своїх забігайлівок у газеті, про яку от-от заговорять усі, якщо не в масштабах країни, то округу точно.

Усі сусіди мені відмовили, хоч і зробили це в найделікатніший спосіб. За кілька тижнів я видав друге число «Індіка». Цього разу вдалося продати лише два примірники.

Я вирішив згорнути видавничу справу.

Вона забирала занадто багато сил і позбавляла моїх друзів грошей на обіди.

* * *

Ми з братом Енді нетерпляче чекали кожного числа журналу *Boys' Life* і прочитували його від першої до останньої сторінки. Мій улюблений розділ був у самому кінці — блок рекламних оголошень, де можна було замовляти всілякі фантастичні штуки, що про їхнє існування я навіть не чув, але знав, що колись і я таке матиму. Яких там лише не було мудрих пристроїв і новинок (я дуже довго думав, що «новинка» означає «щось дуже-дуже класне»), навіть конструкторський набір, що перетворював банальний порохотяг на міні-катер на повітряній подушці.

Проте найбільше мене цікавила реклама на звороті обкладинки, де було зображено різноманітні бонуси, що їх можна було отримати, продаючи вітальні листівки. Здавалось би, що тут складного: ходи собі по сусідах, продавай їм різдвяні поштівки (вони потрібні *кожному*, запевняла реклама), заробляй купу балів та витрачай їх собі на скейтборд або іграшки, яких я не мав, але тепер хотів мати.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Отож я вирішив замовити кілька зразків привітальних листівок і каталог, які прибули через тиждень. Були літні канікули, і часу на те, щоб ходити від дому до дому, було більш ніж досить. Свій обхід я почав із сусіднього будинку.

Двері мені відчинила жінка, і я показав їй каталог, де були різдвяні листівки на будь-який смак. Жінка резонно зауважила, що зараз серпень, і ще не пора витратитися на листівки до Різдва. Сперечатися тут не випадало. Який же я був дурний, продаючи у серпні різдвяні листівки, тож мій перший клієнт був і останнім.

Я повернувся додому і спробував придумати бізнес-ідею, що сезонність не мала би для неї такої великої ролі.

* * *

У початкових класах у мене був найкращий друг на ім'я Густав. Зазвичай ми все робили разом, довго сиділи один в одного вдома, розігруючи різні сценки для наших батьків, навчали один одного секретних мов і шифрів, а раз на тиждень ночували один в одного.

Якось Густав позичив мені книжку «Безкоштовні товари для дітей». Це була найпрекрасніша з усіх книжок. У ній пропонувалося сотні речей, цілком безкоштовних або вартістю менше долара, що їх могла замовити дитина. Скажімо, безкоштовні мапи, ручки за півдолара, дармові наліпки для бамперів, а також безплатні зразки продукції. Щоб отримати обрану річ, потрібно було надіслати лист на конкретну поштову адресу, що залежала від пропозиції, вклавши у нього КВАМ (як я дізнався, ці літери означали «конверт із власною адресою та маркою»), а в разі потреби — і чек на суму не більшу долара. Ми з Густавом перегорнули весь каталог і замовили все, що здалося нам вартим уваги.

Повернувшись додому після десятихвилинної одиссеї з різдвяними листівками, я взявся переглядати розділ оголошень у *Boys' Life* і побачив рекламу набору для виготовлення значків, що коштував з півсотні доларів. За його допомогою можна було переносити на значок

[>>>](http://kniga.biz.ua)

будь-яку фотографію чи малюнок, а потім причепити на сорочку. Але заготовка для такого значка коштувала двадцять п'ять центів.

Кинувшись до стелажа, я схопив книжку, що кілька років тому позичив у Густава й так йому і не повернув, і взявся шукати, чи не пропонує котрась із компаній фотозначків. Жодної схожої пропозиції там не було.

Розхвилювавшись, я надрукував листа до видавництва, що видало цей каталог, назвався бізнесменом, який уже не перший день має справу зі значками, і поцікавився, чи не могли б вони вмістити інформацію про мене у каталозі, що вийде наступного року. Щоб розвіяти останні сумніви стосовно легальності мого бізнесу, я приписав у зворотній адресі: «Відділ БДТ». Мовою моїх шифрів БДТ означало: «безкоштовних дитячих товарів». Адресувалася моя пропозиція дітям: ви присилаєте фотографію, конверт із власною адресою та однодоларовою маркою. Я перебиваю фото на значок і відправляю замовнику в конверті, що він його прислав. Мій прибуток з одного замовлення — сімдесят п'ять центів.

Місяців за два надійшла відповідь від видавця. Мені повідомили, що мою пропозицію відібрано для публікації в наступному каталозі. Тоді я сказав батькам, що хочу замовити набір для виготовлення значків за п'ятдесят доларів, і мені потрібно ще півсотні витратити на заготовки, але я поверну ці гроші, щойно отримаю першу сотню замовлень.

Думаю, батьки не дуже вірили, що я отримаю свою сотню замовлень. Їм уже доводилося слухати моє патякання про те, як я зароблю купу грошей, продавши сто примірників «Індика» чи зібравши сто замовлень на вітальні листівки з Різдом. Та я й далі приносив зі школи найкращі оцінки, тож думаю, вони дозволили мені купити цей набір і заготовки радше як нагороду за навчальні успіхи.

Ще місяців за два я отримав примірник нового каталогу. Це було дуже круто — побачити свою домашню адресу, надруковану в справжній книжці. Я показав батькам каталог і з хвилюванням почав чекати на перше замовлення.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Поштар, коли розвозив пошту в нашому кутку, завжди їздив одним і тим самим маршрутом. Наш будинок стояв біля підніжжя горба, і, там само, але з протилежного боку вулиці, починався маршрут поштаря, який підіймався по пагорбу, де робив розворот і тоді вертався до нас. Тому щоразу, коли з вулиці долинали гудіння поштового фургона, я знав, що наша пошта буде рівно за дванадцять хвилин, виходив на вулицю і чекав. Зазвичай це ставалося о 13:46.

За два тижні після виходу каталогу я отримав перше замовлення. У конверті було фото дівчинки років дванадцяти, у червоному картатому платті та з французьким пуделем на руках. І, головне, там був чек на суму один долар. Я офіційно розпочав свій бізнес! Фото перебрав на значок і надіслав замовниці в конверті, що його було додано до замовлення. Ввечері я поділився цим із батьками. Думаю, їх здивувало, що я взагалі отримав якесь замовлення, навіть одне-єдине. Я вручив їм отриманий чек і записав у своєму гросбуху, що тепер мій борг становить \$99.

Наступного дня прийшло ще два замовлення. Лише за добу мій бізнес виріс удвоє. Впродовж наступного місяця траплялися дні, коли я отримував і по десять замовлень. А на кінець першого місяця мій заробіток перевищив двісті доларів.

Я повністю повернув свій борг і почав заробляти досить непогані, як на учня середньої школи, гроші. Але щоб виготовити ті значки, доводилося часом витратити по годині в день. Коли нам задавали додому багато уроків, до значків руки не доходили, і я відкладав виконання замовлень на вихідні. У суботу-неділю на роботу доводилося витрачати по чотири-п'ять годин. Звісно, гроші — це добре, але зовсім не добре сидіти відлюдником усі вихідні, і я вирішив, що пора осучаснити виробництво і купити за \$300 напівавтоматичну машинку для виготовлення значків, збільшивши продуктивність, а отже, і рентабельність бізнесу.

Поки я вчився у середніх класах, мій значковий бізнес стабільно приносив мені щомісяця по \$200. Думаю, найбільший урок, що я тоді засвоїв, такий: цілком можливо започаткувати успішну

справу на основі поштових відправлень, навіть не бачачи в лице людей, яких ти обслуговуєш.

Коли я не мав часу, віддавав частину роботи на «аутсорсинг» братам. Ближче до закінчення середньої школи мене вже починало нудити від щоденного виготовлення значків, тому я вирішив віддати бізнес братові Енді. Тішив себе думкою, що згодом мені вдасться розпочати якусь іншу справу, теж пов'язану з розсилкою замовлень поштою, тільки набагато цікавішу.

Тоді я того ще не розумів, але поступово виготовлення значків ставало таким собі родинним бізнесом. За кілька років Енді передав його Девідові — нашому наймолодшому братові. А ще за кілька — ми перестали давати рекламу в каталозі та прикрили нашу крамничку. Батька підвищили на роботі, і він мусив переїхати до Гонконга, а мама з Девідом вирушили разом із ним. А інших братів чи сестер, щоб передати їм сімейну справу, в нас не було.

Зараз, згадуючи той час, я думаю, що варто було б розробити якийсь план, залишивши на плаву наш бізнес.

Дзвінки за гроші

Пригадую, перший день навчання в старшій школі для мене геть не відрізнявся від останнього дня в останньому з середніх класів. А я так сподівався, що відразу стану старшим, змужнілішим, що у старших класах усе життя якось різко зміниться.

Одного дня, блукаючи шкільною бібліотекою, я запримітив комп'ютерний клас, що знаходився у доволі непримітному місці. Познаюмився з викладачкою інформатики міс Гор, і вона запропонувала записатися до неї на заняття з *Pascal*. Досі я нічого не чув про *Pascal*. Міс Гор пояснила, що це така мова програмування для створення комп'ютерних програм, а вивчивши її, я зможу краще підготуватися до державного тесту з інформатики підвищеної складності. Про сам тест

[>>>](http://kniga.biz.ua)

я нічого не знав, хіба лише те, що це може згодитися для вступу до коледжу. Ще в середніх класах я самотужки навчився складати програми на *Basic*, мені це сподобалось, тож я вирішив записатися на *Pascal*.

Заняття припали мені до душі, і в обідні години та після уроків я став пропадати в комп'ютерному класі. Чи міг я подумати, що за два роки вже й сам викладатиму мову *Pascal* у літній школі? Крім мене, завідниками у комп'ютерному класі було ще кілька осіб, і ми багато часу проводили разом.

Нам довелося познайомитися зі світом Е.Д.О. Я дізнався, що означають ці літери: *електронна дошка оголошень*. Один комп'ютер у класі було підключено до модема — спеціального пристрою, що з'єднував його з телефонною лінією. За допомогою модема комп'ютер міг зв'язуватися з іншими комп'ютерами та обмінюватися з ними інформацією.

У нас був список деяких Е.Д.О. — зв'язок із ними прирівнювався до місцевих телефонних дзвінків, і ми могли з'єднуватися та отримувати доступ до таких собі громадських дощок оголошень, як оті коркові дошки у вестибюлях шкіл до послуг учнів: будь-хто з нас міг залишити там записку, дати оголошення, розпочати дискусію, завантажити файли чи долучитися до суперечки на будь-яку тему. Така собі доінтернетна версія Крейгслиста¹.

Ми скоро зрозуміли, що комп'ютер і телефонна лінія не обмежують нас лише місцевими контактами, а зрозумівши, стали за допомогою міжміських дзвінків під'єднуватися до Е.Д.О. всієї країни. Це просто неймовірне відчуття, коли ти дискутуєш із незнайомими людьми зі Сієтла, Нью-Йорка, Маямі. В нас несподівано з'явився доступ до всього світу, про існування якого ми досі й гадки не мали.

Одного дня під час обідньої перерви, коли міс Гор пішла перекусити, комусь спало на думку від'єднати від мережевої розетки модем і підключити до неї простий телефон. Ми не знали, чи з того щось

¹ Крейгслист (англ. *Craigslist*, дослівно — каталог Крейга, від імені засновника Крейга Ньюмарка) — сайт електронних оголошень, дуже популярний серед американських інтернет-користувачів. Виник 1995 року в Сан-Франциско.

вийде, але коли підняли слухавку, в ній почувся довгий гудок, який означає, що лінія вільна.

Так у нас з'явилася можливість безкоштовно телефонувати куди заманеться. І дивна річ: отримавши цей дивовижний подарунок, що про його існування ніхто інший і не здогадувався, ми не могли придумати, кому б зателефонувати.

Тоді я поцікавився, чи чув хтось про номери з серії 976. По телевізору часто ганяли рекламу, в якій фігурували номери, що починалися на це число. Можна було набрати, скажімо, 976-ЮКЕ і почути анекдот дня — це задоволення коштувало дев'яносто дев'ять центів. Тож ми набрали 976-ЮКЕ — і почули не дуже смішний анекдот. Потім набрали цей номер ще раз, сподіваючись, що цього разу буде щось смішніше, але знову почули те саме. Тепер, заднім числом, я розумію в чому річ: анекдот оновлювався щодня, але не щохвилини.

Тоді ми почали набирати навмання всі номери, що починалися на 976: цікаво було побачити, що з того вийде. Коли дійшла черга до 976-SEXУ, на протилежному кінці ввімкнувся автовідповідач і повідомив, що вартість розмови — два долари дев'яносто дев'ять центів за хвилину і що ця послуга надається лише дорослим. Записаний голос сказав, що, коли мені менше двадцяти одного року, я мушу негайно покласти слухавку.

Звісно ж, слухавки я не поклав. Моя цікавість розгорілася не на жарт.

Слухавку на тому кінці лінії взяла жінка і заговорила зі мною пристрасним голосом.

— Привіт, красунчику, — промовила вона. — Тобі чогось хочеться?

Авжеж, це було набагато цікавіше й веселіше, ніж виходити за допомогою комп'ютера на Е.Д.О. в Нью-Йорку чи деінде. Переді мною розкривався геть новий світ.

— Гм... так... — відповів я якомога басовитіше.

Несподівано пристрасний голос став звичайним та ще й розгніваним, як у вчительки геометрії, коли вона давала мені прочухана за спізнення на урок.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

— Тобі є двадцять один? — запитала вона недовіжливо. Скидалося на те, що мій глибокий бас як на неї був недостатньо глибокий. Оте, скажу я вам, статеве дозрівання — це така морока!

Я глибоко вдихнув і впевнено сказав:

— Так, звісно!

— Чудово, а коли ти народився?

Такої підступності я не чекав. Щоб її обдурити, я мав блискавично провести потрібні обчислення, та, ясна річ, цього не зробив. Ота жінка загнала мене на слизьке.

— Двадцять один рік тому! — гаркнув я у мікрофон і швидко кинув слухавку. Ми з друзями ледь не луснули зо сміху. А за кілька хвилин, провівши нескладні математичні розрахунки, вже тренувалися впевнено говорити, що народилися 1966 року. Ніхто не хотів наступати на одні й ті ж граблі.

Наступні кілька тижнів наша маленька компанія щодня під час обідньої перерви збиралася в комп'ютерному класі, й ми по черзі телефонували на номер 976-SEXY. Робити це ми могли тільки під час обіду, бо лише тоді міс Гор покидала приміщення. Ми належали до членів підпільного клубу, що його перша заповідь була: ніхто не має знати про існування Клубу обідньої перерви у комп'ютерному класі.

Ніхто і гадки не мав про те, коли і як це все закінчиться.

Якось під час обідньої перерви ми зазирнули до комп'ютерного класу і здивовано виявили, що міс Гор не пішла на обід. Можливо, вона хотіла спершу закінчити якусь справу, а вже потім обідати, і ми вирішили, чекаючи, коли вона піде, зв'язатися з двома-трьома Е.Д.О.

— Хлопці, послухайте, — звернулася до нас міс Гор. Ми обернулися до неї. — Чи хтось із вас дзвонив на номер 976-7399? Мені саме прийшов рахунок за телефон, і там написано, що за минулий місяць з модема на цей номер було зроблено більше трьохсот дзвінків. Я щойно спробувала набрати цей номер, але комп'ютер на тому кінці не відповідає.

Ми презирнулися, а потім знову поглянули на міс Гор. Не сумніваюся, що в кожного з нас був несамовито винуватий вигляд, але ж водночас кожен пам'ятав першу заповідь Клубу обідньої перерви

у комп'ютерному класі, тож ми просто дивились на неї та, вдаючи цілковиту невинність, лише стинали плечима.

— Мабуть, сталась якась помилка, — підсумувала міс Гор. — Я за-
телефоную в телефонну компанію і попрошу їх видалити всі рахун-
ки. Бо не віриться, що людина може так багато кудись телефонувати.

Як мало вона знала про наші надлюдські можливості!

Так припинив своє існування наш Клуб обідньої перерви у ком-
п'ютерному класі.

Класична економіка

У старших класах я, крім афери з комп'ютерним класом, хапався за всі цікаві ініціативи, що тільки міг. Мій розрахунок був простий: що більше в мене перспектив, то краще.

Я вивчав не одну іноземну мову, зокрема французьку, іспанську, японську і навіть латинь. Щоб здати нормативи з фізкультури, я за-
мість традиційних видів спорту вирішив узятися за фехтування (хоча,
щиро кажучи, тут важило й те, що урок фехтування був лише раз
на тиждень). Щоб отримати бал з музики, я почав опановувати джа-
зове фортепіано, а щоби не виникло проблем з образотворчим, відві-
дував заняття з натурального малювання. Я вступив до шахового клубу
і до радіогуртка, де визубрив азбуку Морзе і навіть отримав свідоцтво
радиста-радіолюбителя.

Щоб не пасти задніх у суспільно-корисній діяльності, я пішов во-
лонтером у місцевий театр і разом з іншими учнями допомагав робити
з нього величезний будинок із привидами. А потім, тиждень перед
Гелловіном, працював у ньому гідом. Двадцятихвилинна екскурсія
коштувала \$15 з носа — гроші йшли на добročинність.

Мені дуже подобалося працювати в театрі, особливо подобалося
те, що я робив за лаштунками. Випадало також бути освітлювачем
на багатьох шкільних виставах, а якось ми з приятелем брали участь

[>>>](http://kniga.biz.ua)

у шоу талантів і показували на сцені різні фокуси. Ще в старших класах однією з моїх перших оплачуваних робіт стала робота оператором «пушки» в міському театрі («пушка» — назва прожектора підсвічування на жаргоні театралів). Було щось чарівливе у дійстві, де єдина мета — створити емоційне тло і викликати певні почуття в людей, а потім згадувати ці чудові миті, від яких залишалися тільки спогади.

В якийсь момент мене почав обтяжувати режим життя з незмінним розкладом занять, домашніми завданнями, і я став обирати навчальні предмети, залежно не так від їхньої специфіки, як від часу, що вони його потребують. Одного року я примудрився так скомпонувати свій розклад, що у вівторок мав лише один урок, решта ж дня залишалася вільною. Почав домовлятися з учителями, і вони приставали на те, щоб я не відвідував їхніх уроків, але за умови, що я не провалюю тести з їхніх предметів.

Стосовно ж домашніх завдань, то я щосили намагався знайти якісь творчі шляхи, що не зводились би до простого виконання непростих завдань. Коли ми вивчали Шекспіра, серед інших завдань нам загадали написати по сонету. Сонет — це чотирнадцятирядковий вірш, написаний п'ятистопним ямбом, що означає: кожен рядок складається з п'ятьох двоскладних стоп, де перший склад ненаголошений, а другий стоїть під наголосом, і до того ж римування рядків відбувається за певною схемою. Для мене це було занадто складно, тож я вирішив замість сонета зробити чотирнадцять рядків азбуки Морзе, де весь вірш складався з чергування крапок і тире.

Я розумів, що викладач, залежно від свого настрою, вліпить мені або «незадовільно», або «відмінно». На превелике щастя, він оцінив моє завдання найвищим балом і ще й додав плюсів. Мабуть, саме тоді я зрозумів, що часом варто ризикувати і виходити за звичні рамки.

* * *

Один із найприкріших моментів мого життя за роки навчання в старших класах — обвинувачення в крадіжці обідньої картки (були у нас

[>>>](http://kniga.biz.ua)

такі собі «кредитки» для розрахунків у шкільній їдальні). Я так і не дізнався, як вона опинилася у мене в кишені. Найкраще пояснення, що я зміг придумати, було таке: напередодні касирка помилилася і всучила мені чужу картку замість моєї. Та, хай там як, мене викликали на Раду Суддів, що була чимось на кшталт міні-копії суду присяжних і до якої входили президент школи¹ та кілька вчителів.

Від мене зажадали пояснень, але я не міг пояснити, як це все сталося, адже й сам не мав жодної гадки, як ця злощасна карточка опинилася в моїй кишені. Більше того, я йшов на засідання, свято вірячи, що варто просто розповісти правду — все нормалізується само собою. Саме так і вчинив. Але мені ніхто не повірив, на день мене усунули від занять, і в моїй особовій справі з'явився відповідний запис. Я заробив собі термін за злочин, якого не скоював.

Ця пригода дала мені хороший урок: подеколи самої правди недостатньо, а правильна її подача часом важить не менше, ніж вона сама. За іронією долі, девізом нашої школи були слова «Краса — це правда, правда — це краса», взяті з оди Джона Кітса² «До грецької урни»³.

Але того дня мені було не до краси.

* * *

У старших класах мене, крім суто шкільних справ, не полишала думка про те, як заробити більше грошей.

Я влаштувався тестувальником відеоігор для компанії *LucasFilms*. Грав в «Індіану Джонса і останній хрестовий похід», а мені платили по шість доларів за годину. Робота була класна, але ж платня — лише

¹ Президент школи (або голова учнівського самоврядування) — громадська виборна посада в системі початкової, середньої, старшої (вищої) школи, в коледжах тощо. Інститут шкільного президентства дає можливість прислухатися до думки учнів і враховувати її, запроваджуючи зміни в організації навчання. Зазвичай обираються з числа успішних старшокласників самими учнями терміном на один рік.

² Джон Кітс (1795–1821) — англійський поет-романтик.

³ Цитується за перекладом Василя Мисика (див. Джон Кітс. «Поезії». Переклад, вступна стаття та примітки Василя Мисика. — Вид-во худ. літ. «Дніпро», 1988. — С. 51–52).

шість доларів, тому, коли мені трапилася прибутковіша справа, я не вагаючись ухопився за неї.

До того як перейти в останній клас, я влаштувався на посаду програміста у компанії GDI. Мені платили по п'ятнадцять баксів за годину, що було дуже непогано як для старшокласника. Моя робота полягала у створенні програмного забезпечення, що дозволяло би державним установам і дрібним компаніям переходити з паперового документообігу на електронний.

Деколи, щоби просто розважитись, я розігрував нашого боса — немолодого вже француза зі сріблистою чуприною та сильним французьким акцентом. Він був зятим чайоманом і мав звичку ставити чашку з водою в мікрохвильову піч, що стояла біля мого столу, вмикати і йти до себе в кабінет, бо не любив чекати три хвилини, поки закипить вода. Трохи згодом він повертався і заварював собі чай.

Одного разу я вирішив вимкнути мікрохвильовку відразу, як він пішов. Повернувшись за кілька хвилин, бос побачив, що вода не нагрілася, і подумав, що він забув увімкнути прилад. Він знову ввімкнув піч на три хвилини й пішов.

Щойно він зник, я знову вимкнув піч. Коли бос повернувся вдруге і побачив, що вода й далі стоїть холодна, то пробурчав, що, мабуть, пічка зламалася. Я ледве стримувався, щоб не всміхнутися.

Він вирішив спробувати скип'ятити воду ще один, останній раз, але тепер задля певності поставив регулятор на п'ять хвилин і знову пішов до себе, трохи спантеличений і злий.

Нарешті повернувшись, бос відчинив дверцята мікрохвильовки і здивовано вигукнув: «Що це таке?!» А потім засміявся. Пробігшись очима по офісу, він побачив наші фізіономії, всі до одної винуваті, бо ж кожен бачив, що тут діється. Тоді бос вийняв з мікрохвильової свою чашку й показав усім плоди моїх старань кількахвилинної давності.

Чашка для чаю була наповнена кубиками льоду.

Весь офіс здригнувся від нестримного сміху. Я дуже сумніваюся, що комусь із нас колись доводилось сміятися так голосно і так довго.

І ще я був радий, що мене у той день не прогнали з роботи.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

* * *

Хоч я й заробляв у *GDI* непогані гроші, мене не покидали спогади про часи, коли я виготовляв і розсилав значки: щоразу, коли біля нашого будинку мав з'явитися поштар, мене охоплювало радісне хвилювання. Мені здавалося, що та компанія, в якій я придбав набір для виготовлення значків, досягла неабияких висот у бізнесі, працюючи з поштовими відправками різних товарів, адже я й сам зробив перше замовлення, побачивши їхню рекламу на звороті журналу *Boys' Life*.

Тому я вирішив, що теж мушу спробувати щось продати через пошту. Оскільки на дозвіллі я любив почитувати книжки про різне штукарство, мені спало на думку запропонувати потенційним покупцям причандалля для одного фокуса, коли монетка наче розчиняється в гумці. Фокус і справді був неперевершений. Хоч би кому я його показував, усі дивувалися і запитували, як мені це вдається. Крім монетки, чашки та гумової стрічки, для фокуса була потрібна квадратна латексна серветка, що її, як я дізнався, використовують у стоматології і називають *захисною прокладкою* або *ж коффердамом*.

Провівши невеличке дослідження, я з'ясував, що коли купувати ті коффердами великими партіями, то вони обійдуться мені менш як двадцять центів за штуку. Рекламне оголошення в *Boys' Life* коштувало \$800, отже, поставивши ціну десять доларів за набір, я вийду в плюс, коли кількість замовлень сягне вісімдесяти з гаком.

Здавалося, все неймовірно просто. Значковий бізнес давав мені щомісяця двісті-триста замовлень. Я виходив із того, що *Boys' Life* має набагато ширшу читацьку аудиторію, ніж каталог «Безкоштовні дитячі товари». Крім того, сам фокус — річ значно ефектніша за якийсь там значок із картинкою. При двох сотнях замовлень вартість підручних матеріалів становитиме сорок доларів, і я отримаю \$1160 чистого прибутку. Три сотні замовлень дадуть мені прибуток \$2140. Я зрозумів, який це кайф, коли ти продаєш товар не за найнижчу ціну і непогано на цьому заробляєш.

Вісімсот доларів, що я заплатив *Boys' Life* за оголошення, були моєю зарплатнею за неповних два тижні роботи, проте я розглядав

[>>>](http://kniga.biz.ua)

ці витрати як інвестицію. До друку мого оголошення ще залишалось чимало часу, перші замовлення мали з'явитися щонайшвидше місяців за два, але я вмів чекати і думати на перспективу.

Коли, здавалося, минула ціла вічність, поштар нарешті приніс *Boys' Life* з моїм рекламним оголошенням. Розташоване воно було просто чудово, і вже за тиждень мені прийшло перше замовлення. Ці десять доларів здались мені найлегшим заробітком у житті, тож я почав нетерпляче чекати свого наступного замовлення.

Але так його й не дочекався.

Оте перше замовлення залишилося і єдиним у моєму бізнесі «фокуси — поштою». Після успішної затії зі значками я уявив себе непереможним королем роздрібно-поштової торгівлі, а з'ясувалося, що це було не більше, ніж везіння.

Я отримав безцінний урок поміркованості. А найцікавішим тут було те, що незадовго до змальованих подій, на уроках з історії Давньої Греції, я почерпнув грецьке слівце «губріс», що означає гіпертрофоване почуття гордості, пики, самовпевненості — якостей, що привели до поразки не одного героя античної Греції.

А ще я зрозумів, як це боляче, коли ставиш на кін геть усе, впевнений, що не програєш, а потім, коли ставка твоя не зіграє, залишаєшся ні з чим. В Америці за таких випадків кажуть «поставити ферму». Мовляв, ферму поставив — ферму програв. Тепер, коли я згадую той випадок, то розумію, що програв не ферму.

Бо насправді \$800 становили вартість двадцяти чотирьох черв'якових ферм.

Колегж

Після закінчення школи я подав документи до Браунського, Каліфорнійського (у Берклі), Стенфордського, Принстонського, Корнельського, Ельського та Гарвардського університетів, а також Массачусетського

[>>>](http://kniga.biz.ua)

технологічного інституту. Я проходив до кожного з них. Спочатку спинився на Брауні, бо там одним із профільних напрямів була рекламна діяльність, що я вважав її ближчою до ділового світу, ніж інші домінуючі спеціальності у решті закладів.

Однаке мої батьки хотіли, щоб я навчався в Гарварді, оскільки його вважають найпрестижнішим, а надто серед вихідців із Азії, тому врешті-решт я опинився саме там.

Перебравшись до Гарварда, я насамперед купив телевізор. Більше наді мною не висіло батьківське обмеження — година телебачення на тиждень! — і я, щойно отримавши свободу, дивився телевізор по чотири години на добу.

Потім з'ясував, що поки я проводив час за переглядом телепрограм, решта студентів в моєму гуртожитку відтягувалися на повну — то поцуплять із жіночого санвузла весь туалетний папір, то перетворять комендантську ванну на величезний чан із гарячим чаєм (коменданта такі витівки не дуже тішили).

Я побудував свій розклад так, що мав заняття лише в понеділок, середу і п'ятницю, з 9:00 до 13:00, а по вівторках і четвергах був цілком вільний. Теоретично — начебто класно, та річ у тім, що я «сова», і на практиці в мене вийшов дивний сорокавосьмигодинний графік: тридцять дві години я не спав, а потім шістнадцять годин поспіль відсипався.

У дні занять, о 8:00 ранку дзвонив мій будильник, і його дзеленчання було для мене найогиднішим звуком на світі. Я раз по раз глушив його і казав собі, що не надто согрішу, пропустивши першу пару, а конспект — його можна у когось списати. Згодом, коли минала година, я переконував себе, що як не страшно пропустити першу пару, то чому б не зробити так само і з другою? І пропускав її теж. Коли наставала пора збиратися на третє заняття, я міркував так: дві пари ти вже пропустив, то невже тобі забракне духу пропустити й третю? І пропускав, не вагаючись. Коли ж урешті-решт приходила пора останнього на сьогодні заняття, я висував убивчий аргумент: немає ніякого сенсу йти на одне-однісіньке заняття, коли решту ти вже

[>>>](http://kniga.biz.ua)

прогуляв. Загальний виграш від відвіданої пари не покривав зусиль, пов'язаних із підйманням із ліжка і походом на ту-таки пару.

Коротко резюмую: ще на першому курсі я так знахабнів, що геть перестав відвідувати заняття. А оскільки я ніколи не спішив чимскоріше зірватися з ліжка, мені було ліньки також приймати душ і плентатися до їдальні. Як наслідок, удень я харчувався локшиною швидкого приготування, зате не пропустив жодної серії «Днів нашого життя»¹.

Той рік здебільшого пішов на спілкування з друзями, які мешкали в тому ж гуртожитку, що і я. Гуртожиток називався «Кенедей Ей». Ми довго дивилися «ящик», грали у відеоігри і так само довго вели різні розмови. Згадавши своє видавниче минуле, я вирішив створити «Вісник Кенедея Ея». Ядро всієї гоп-компанії, яка мешкала в гуртожитку, складала тусовка осіб із п'ятнадцяти, ми були справжні нерозливоди. Більшість із нас так і не знайшли собі друзів за межами цього кола, і ми примудрилися підтримувати дружні стосунки всі чотири роки навчання у коледжі.

Як і в старших класах школи, я волів сидіти за завданнями якнайменше, але одержувати за це високий бал. З навчальних дисциплін обрав «американську мову жестів», «лінгвістику» і «мандаринський діалект китайської» (у родині ми й так спілкувалися китайською). Щоб виконати одну з основних вимог, я записався на курс вивчення Біблії. Великим плюсом цього курсу було те, що на ньому ніколи не задавали домашніх завдань, за які виставляли б оцінки, і з часом я просто перестав туди ходити. А мінусом — те, що оцінка за цей курс виставлялася за результатом іспиту, до якого я абсолютно не був готовий, адже за весь час викладання цього курсу жодного разу не сів за підручники, що мав би їх читати впродовж семестру. Підозрюю, що за роки навчання в коледжі найкраще я опанував уміння відкладати все на потім.

За два тижні до іспиту з цього предмета викладач оголосив сто тестових запитань. Нам пояснили, що кожен отримає п'ять запитань,

¹ «Дні нашого життя» (англ. *Days of our Lives*) — американський телесеріал, що транслюється на каналі NBC від 8 листопада 1965 року.

обраних навмання, і нам потрібно буде на кожне дати письмову відповідь на кілька абзаців.

Було фізично неможливо втиснути у два тижні те, що ми повинні були прочитати за семестр, але й провалювати іспит я аж ніяк не хотів.

Кажуть, що біда всього навчить. У Гарварді за допомогою комп'ютера ми могли підключатися до електронних інформаційних груп, еквівалента Е.Д.О., що ми з ним вовтузились у школі. В одній такій групі я дав оголошення, запрошуючи всіх студентів-гарвардців, які вивчали Біблію в рамках навчального курсу, приєднатися до цієї найбільшої з усіх на той момент студентських груп (найбільшої, бо її віртуальний характер знімав усі обмеження на кількість учасників).

Кожному зацікавленому студентові я видав для ретельної розробки по три теми з числа сотні запитань, що мали бути на іспиті. І кожен з тих студентів мав вислати мені на електронну пошту свої відповіді — самі тих кілька параграфів, що він написав би їх, отримавши на іспиті. Отримавши ті відповіді, я збирався звести їх в одне ціле, розмножити на ксероксі, зшити в теки, а потім продавати по двадцятці за штуку. Придбати їх могли б лише ті, хто вніс свою лепту у вигляді трьох опрацьованих запитань.

Народ неабияк зацікавився, і я одержав від різних людей безліч відповідей на всі іспитові запитання. Жодного разу не розгорнувши підручника, не написавши ані слова, я скомпонував найповніший студентський посібник у світі, що допоміг не одному студентові. Ще й трохи заробив на цьому — такий собі маленький бонус. Наша студентська газета *The Crimson* надрукувала статтю про цей експеримент з віртуальною академічною групою, а я не мав жодних проблем з іспитом.

Так я відкрив для себе чарівну силу краудсорсингу¹.

¹ Краудсорсинг (від англ. *crowd* — «натовп» і *sourcing* — «ресурсокористування») — передача всіх або частини виробничих функцій невизначеному колу осіб. На відміну від аутсорсингу, де певні функції компанії виконує стороння організація на платних засадах, у краудсорсингу роботи виконують безплатно або за мінімальну винагороду.

* * *

В коледжі з багатьма речами зіткнувся вперше.

Я вступив до кінопрокатної спілки, де заробляли тим, що брали фільми напрокат, орендували в коледжі аудиторію та крутили кіно для студентів. За гроші, звісно. Я побував на фермі у приятеля, вдень учився доїти корів, а ввечері мені накладали шви на підборіддя, коли я з розмаху гримнувся на лід, опановуючи ковзани. Я й досі не визначив, яка з отих двох справ була для мене травматичніша — доїти корів чи накладання швів у медпункті.

На місцевій радіостанції я виграв квитки на перший у моєму житті концерт — це був виступ *U2*, які саме їздили світом в рамках свого *Zoo TV Tour*. За студентські роки я змінив не одну професію: був рознощиком на весіллях, барменом (для цього я закінчив чотиригодинний курс у Гарвардській школі барменів і отримав диплом із міксології), подеколи підробляв програмуванням, скажімо, в *Harvard Student Agencies, Inc.*, *Spinnaker Software*, і навіть був на літньому стажуванні у *Microsoft*.

Однією з компаній, де я встиг засвітитися, була *BBN*, де зародилася технологія, що стала прототипом інтернету. *BBN* була підрядником різних державних установ, тож мені довелося пройти перевірку на благонадійність для отримання допуску до інформації з грифом «Таємно», що відразу за ним іде «Цілком таємно». Ясно, що компанії випадало працювати з такими серйозними державними секретами, що навіть рівні доступу до них доводилося класифікувати.

Працюючи у *BBN*, більшу частину робочого часу я був змушений проводити у великому відокремленому приміщенні з кількома рівнями захисту, включаючи багаторівневу систему входів з електронними ключами та секретними кодами доступу. Мені заборонено було приносити щось до робочого приміщення і виносити з нього, надто — електронні пристрої, засоби зв'язку чи накопичувачі інформації.

Одного літа я вирішив помандрувати з Кембріджа до Бостона, розташованого за річкою, щоб краще познайомитися з містом. Якимось незбагненим вітром мене занесло до штаб-квартири Бостонського

відгалуження «Янголів-хранителів» — так називалася добровільна народна дружина, створена для протидії вуличній злочинності. Все це закінчилося тим, що я на кілька місяців влився до лав організації та разом з рештою її членів патрулював метро і темні бостонські провулки.

В дружині я отримав прізвисько *Секрет*. Спершу я подумав, це тому, що якимось був прохопився про свій допуск до секретних матеріалів. Проте пізніше з'ясувалося, що просто хтось із дружинників спробував охрестити мене Давнім Китайським Секретом.

На третьому-четвертому курсах я раптом зрозумів, що геть забув про власний бізнес, і взявся керувати *Quincy House Grille* — кафешкою на першому поверсі гуртожитку *Quincy House*. У нашому корпусі мешкало близько трьохсот студентів, і це кафе було тим місцем, де всі збиралися вечорами, щоб пограти в настільний футбол чи пінбол, та й просто розважитися після робочого дня.

На пару зі мною в кафе працював і Санджей — мій сусід по кімнаті. Ми відповідали за формування меню й ціноутворення, замовляли продукти, наймали працівників, а часом і самі ставали до кухонної плити.

У ті роки міська влада забороняла відкривати фастфудівські забігайлівки біля студентського містечка, і якимось я вирішив проїхатися на метро до найближчого *McDonald's*. Я переговорив із тамтешнім менеджером, і він відпустив мені сто штук заморожених пиріжків і гамбургерів, я завантажив їх у таксі й повернувся з ними до нашого гуртожитку. На кілька подальших місяців цей маршрут став для мене щоденним. З огляду на те, що ми були єдиним місцем у студмістечку, де продавалися гамбургери від *McDonald's*, я міг спокійно призначати їм ціну по три долари за штуку (натомість мені вони обходилися по долару).

Урешті-решт мені набридло щодня їздити в *McDonald's*, і я вирішив перевірити: а що як наша кафешка перетвориться на піцерію? З'ясував, що піца — штука дуже рентабельна. Собівартість одної великої піци не перевищує двох доларів, а продають її за десять (або й більше, якщо додати того, того і ще того). Суму можна збільшити, якщо продавати страву не цілу, а шматками. Після короткого рекогносцирування

[>>>](http://kniga.biz.ua)

було встановлено, що інвестиції в печі для піци становитимуть \$2000. Усе вказувало на те, що ризикнути варто, і я, глибоко вдихнувши та видихнувши, виписав чек на дві тисячі.

Також мені хотілося б зробити з нашого кафе місце для молодіжної тусовки, і я провів не одну безсонну ніч, записуючи на відеокасети музичні кліпи з *MTV*, вручну зупиняючи запис щоразу, коли починалась реклама, адже епоха пристроїв TiVo¹ ще не настала. Постійне тло з музичного відеоряду народ сприйняв «на ура», а поєднавши це з новинкою сезону — піцою, ми в підсумку потроїли доходи нашої забігайлівки порівняно з минулорічними показниками. Вкладені в розвиток бізнесу \$2000 «відбилися» місяців за два.

Завдяки роботі у піцерії я познайомився з Альфредом, який пізніше, вже у *Zappos*, був фінансовим директором і директором з виробничих питань. Альфред став у мене клієнтом номер один, він щовечора з'являвся у нашій піцерії та замовляв собі велику піцу з пепероні².

У коледжі ми мали для Альфреда два прізвиська: Пакувальник Відходів і Монстр. Він дістав їх, бо кожного разу, коли ми йшли до ресторану (зазвичай збиралися товариством осіб на десять і йшли в прокопчений китайський генделік *The Kong*), він буквально зачищав усі недоїдки з наших тарілок. Я дякував долі за те, що мене не поселили з ним в одну кімнату і я не мився в одній ванні із ним.

Отже, я не бачив нічого дивного в тому, що Альфред кожного вечора заходив до нас і замовляв велику пепероні. Часом він міг з'явитися вдруге, за кілька годин, і замовити ще одну піцу. Пригадую, в такі моменти я казав собі: «Ого, та цей чувак мастак попоїсти!»

Через кілька років я дізнався, що Альфред носив піцу в гуртожиток і продавав її шматочками своїм сусідам по кімнаті. Думаю, що,

¹ TiVo (від англ. *Television Input / Video Output* — телевхід/відеовихід) — «розумний» цифровий записувальний відеоплеєр із твердим диском, здатний в автономному режимі обирати і записувати телепередачі, виходячи з уподобань свого власника. Вирізнявся такими гнучкими налаштуваннями, що міг записувати передачі, пропускаючи рекламні ролики.

² Пепероні — гострий різновид ковбаси салами в італійській та американській кухні (від італ. *peperone* — перець). Також цим словом називають піцу з цією ковбасою.

мабуть, саме тому ми взяли його в *Zappos* фіндиректором, а потім директором із виробничих питань.

Кілька років тому ми сіли за математичні розрахунки і з'ясували, що, хоч я й заробляв на піці більше, ніж Альфред на її перепродажу, переводячи це на годину витраченого часу, він отримував приблизно вдсятеро більше за мене. (Та й ризикував менше. Якось до нашої кафешки вдерлися нічні грабіжники і викрали \$2000. Наприкінці року я підрахував, що фактично рівень мого заробітку крутився біля позначки два бакси за годину.)

Тоді я ще не знав, що наші «піцові» стосунки стануть тією зерниною, з якої виростуть можливості, які дозволять нам розгорнути багатомільйонний бізнес.

* * *

Ближче до закінчення останнього курсу Санджей познайомив мене з однією штуковиною з назвою Всесвітня павутина. Прикольна штука, подумав я, доволі цікава, проте якогось прориву в ній я не бачив.

Більшість випускників, як і я, прагнули знайти роботу ще до випуску з коледжу. Гарвардське студмістечко кишіло вербувальниками з численних компаній, що представляли різні штати й різні галузі, і нам не треба було їхати за тридев'ять земель задля співбесіди з майбутніми роботодавцями.

Багато моїх гуртожитських сусідів подали заяви в банки чи консалтингові фірми (така робота вважалася дуже престижною). Особисто ж мені вона видавалася страшенно нудною, до того ж часто доводилося чути, що люди гарують там по шістнадцять годин на добу.

І ми з Санджеєм вирішили віддати перевагу технологічним компаніям. Я поставив собі за мету отримати високооплачувану роботу. Мені було до лампочки, що конкретно я робитиму, в яку компанію потраплю, яка в ній пануватиме корпоративна етика і в якій палестини мене занесе. Мені просто хотілося підшукати тепленьку місцину, де добре платять і надмірно не обтяжують роботою.

[>>>](http://kniga.biz.ua)