

# **Netflix. Ця ідея ніколи не спрацює**

## Про книгу

Книжка «NETFLIX. Ця ідея ніколи не спрацює» – це не покриві інструкції із створення успішного бізнес-проекту, хоч уважний читач знайде у книзі багато інсайтів. Це спогади Марка Рендольфа про зародження компанії і про те, як із нікому невідомого проекту Netflix стала компанією-гігантом.

НЕЙМОВІРНА ІСТОРІЯ ЗАСНУВАННЯ

**NETFLIX**

ЦЯ ІДЕЯ

**НІКОЛИ**

НЕ СПРАЦЮЄ

МАРК РЕНДОЛЬФ

СПІВЗАСНОВНИК І ПЕРШИЙ CEO NETFLIX

## Анотація

*Найдраматичніша бізнес-історія: як прямувати за мрією, коли всі навколо впевнені, що тобі не вдасться. Ви тримаєте у руках книгу спогадів співзасновника всесвітньо відомої стримінгової платформи Netflix підприємця Марка Рендольфа. Наразі Netflix наробила чимало галасу в Голлівуді, кардинально змінила сферу ІТ-технологій і не дає виспатися мільйонам глядачів по всьому світу.*

*Однак шалений успіх прийшов до Рендольфа та його партнера Ріда Гастінґса не одразу. Спочатку була лише чергова ідея, яку ніхто не бажав підтримати. Та погодьтеся, ідея нічого не варта, якщо ви не зацікавите в ній інвесторів та покупців.*

*Ця книга спогадів не є бізнес-підручником, та вона містить корисні поради успішного бізнесмена, як перетворити перспективну ідею на прибутковий бізнес-кейс.*

ISBN 978-966-993-204-4

# **ЦЯ ІДЕЯ НІКОЛИ НЕ СПРАЦЮЄ! НЕЙМОВІРНА ІСТОРІЯ ЗАСНУВАННЯ NETFLIX**

Присвячую Лоррейн, яка гадала, що це ніколи не спрацює. Хоча й в ідею ти не вірила, я знаю: ти завжди вірила в мене. Люблю тебе.

## **Заувага автора**

Ця книга — мемуари, а не документальний роман. Усе тримається на моїх спогадах про події двадцятирічної давності, тож більшість діалогів довелося відновлювати по пам'яті. Найважливіше для мене було якомога яскравіше й точніше відтворити характери команди засновників Netflix. Показати їх саме такими, якими вони були. Передати настрій тих часів. І головне: розповісти, з чим ми в Netflix зіткнулись і як то було — досягти успіху попри мізерні шанси.

## Розділ 1. До біса прозріння

*(січень 1997 року: п'ятнадцять місяців до запуску)*

Запізнююся — як і завжди. До парковки, де на мене чекає Рід Гастінгс, їхати хвилини зо три, але коли твого сина нудить на тебе сніданком, ключі десь поділися, на вулиці дощ, а ти в останню хвилину дізнаєшся, що бензину на поїздку до Саннівейла через гори Санта-Крус аж ніяк не вистачить — бажаю успіхів. Спробуй встигнути на зустріч до сьомої ранку.

Рід володіє компанією Pure Atria, що займається інструментами для розробки програмного забезпечення і нещодавно придбала стартап Integrity QA, до якого я доклав руку. Придбавши компанію, Рід залишив мене віцепрезидентом із корпоративного маркетингу. Тепер катаємося на роботу разом по черзі.

Зазвичай ми з'являємося в офісі вчасно, але дістаємося туди по-різному — дивлячись, хто за кермом. Коли черга Ріда, ми виїжджаємо хвилина в хвилину на бездоганній Toyota Avalon. Не перевищуємо швидкості. Іноді нас везе стажист зі Стенфорду, якому наказали рухатися по звивистих гірських поворотах Шосе 17 обережно і віртуозно. «Їдь так, ніби на приладовій дошці стоїть чашка кави, наповнена до краєчків», — сказав якимось Рід. І бідний хлопець намагається чимдуж.

А я? У мене пошарпаний «вольво» з двома дитячими кріселками. І водій з мене нетерплячий, м'яко кажучи. Радше навіть агресивний. Не гальмую на поворотах, а коли чимось схвильований, надто тисну на педаль газу.

Сьогодні моя черга. Коли заїжджаю на парковку, Рід уже тулиться під парасолькою біля своєї машини. Вигляд у нього роздратований.

— Ти запізнився, — Рід струшує парасольку й залазить у машину, жбурляючи зім'яту банку дієтичної коли й дві

упаковки підгузків із переднього сидіння на заднє. — Через дощ будуть жахливі затори.

Так і є. На одному з поворотів аварія: фура заглухла просто на перевалі. А за нею — звичні дороги Кремнієвої долини, де програмісти й директори вишикувалися в довжелезні черги, як мурахи, що повертаються до свого мурашника.

— Гаразд, — кажу я. — У мене є дещо новеньке. Бейсбольні бити на індивідуальне замовлення. Цілком персоналізовані й унікальні. Замовник заповнює анкету в інтернеті, а фрезерний верстат на комп'ютерному управлінні вирізає бити точно за означеними параметрами: розмір, довжина, товщина ручки. Кожна — єдина в своєму роді. Чи навпаки. Хочете точну копію бити Генка Аарона? Прошу.

Погляд Ріда наче завмирає. Я добре знаю цей вираз обличчя. Вам здалося б, що він просто спостерігає крізь брудне лобове скло, як обабіч проносяться секвої чи попереду трохи заповільно їде «субару». Та я знаю, що криється за цим поглядом: стрімка оцінка плюсів і мінусів, високошвидкісний аналіз зисків і витрат, майже миттєвий прогноз можливих ризиків і перспектив до масштабування.

П'ять секунд, десять, п'ятнадцять. Десь за тридцять він повертається до мене і каже:

— Ця ідея ніколи не спрацює.

Ми займаємося цим уже кілька тижнів. Рід зараз гне спину над колосальним злиттям, яке зробить нас безробітними, тож щойно все вщухне, хочу відкрити власну компанію. Щодня дорогою на роботу я ділюся з Рідом ідеями. Хочеться завербувати його як консультанта й інвестора, і в мене виходить — він уже заінтригований. До того ж, Рід не соромиться давати чесний відгук. Він напевно знає, класна ідея чи кепська, щойно її почує.

І мої ранкові ідеї переважно кепські.

Рід відкидає цю, як і всі попередні. Непрактично. Неоригінально. Ніколи не спрацює.



— Крім того, популярність бейсболу серед молоді падає, — зауважує він, коли ми гальмуємо в заторі позаду вантажівки з піском. Пісок прямує до Сан-Хосе, де зрештою перетвориться на бетон доріг і будівель Кремнієвої долини, що процвітає. — Не хочу від початку націлюватися на зменшення кількості споживачів.

— Помиляєшся, — кажу я й пояснюю чому. Я теж дещо проаналізував. Підняв цифри продажів спортивних товарів. Вивчив виробництво бейсбольних бит: яка ціна на сировину, скільки коштують фрезерні верстати і їх обслуговування. І гаразд, можливо, у мене тут особистий інтерес: мій старшенький щойно завершив перший сезон у Малій лізі.

На кожен із моїх аргументів у Ріда є відповідь. Він — раціональна людина з аналітичним розумом, яка не марнує час на дрібниці. Не хочу марнувати його і я. Ми розмовляємо на підвищених тонах, але не сваримося. У нас продуктивна суперечка. Ми розуміємо один одного. І знаємо, що опонент чинитиме жорсткий, безкомпромісний опір.

— Твоя прив'язаність до ідеї нераціональна, — каже він. Мене майже пробиває на сміх. Я часто чув, як позаочі Ріда порівнюють зі Споком. Не думаю, що це комплімент, але мав би бути. У «Зоряному шляху» Спок майже ніколи не помиляється. І Рід теж. Якщо він гадає, що ідея не спрацює, то вона, найімовірніше, не спрацює.

Уперше я зустрівся з Рідом на авіарейсі Сан-Франциско-Бостон. Він щойно придбав мою компанію, але бачилися ми з ним до цього лиш мигцем. Я сидів біля виходу й чекав на посадку, читаючи купу всякого про датчики витоку пам'яті й управління версіями програмного забезпечення, коли хтось постукав мене по плечу. Це був Рід.

— Де ти сидиш? — спитав він, діловито зазирнувши в мій квиток.

Коли я відповів, він узяв квиток, підійшов до стійки реєстрації й пересадив мене в перший клас.

«Як мило, — подумав я. — Тепер зможу спокійно почитати, трохи розслабитися. Може, навіть хвильку подрімаю».

От тоді я й дізнався, як помилявся і що таке Рід. Коли підійшла стюардеса, він замовив нам по «Мімозі», повернувся на дев'яносто градусів й зустрівся зі мною поглядом. Усі наступні п'ять із гаком годин я слухав вичерпний огляд стану нашого бізнесу. Рід ледве зупинявся, щоб зробити ковток ігристого, а я ледве встигав вставити слово, але мені це не обходило. Це був один із найблискучіших бізнес-аналізів на моїй пам'яті. Наче мене посадили балакати із суперкомп'ютером.

Ми вже не в першому класі. Ми у «вольво», по якій плаче автомий-ка. Проте мозок Ріда для мене й досі диво і ковток свіжого повітря. Я неймовірно вдячний йому за поради, які безкоштовно отримую дорогою на роботу до Кремнієвої долини. Мені скажено пощастило опинитися в тій самій компанії — і в тому самому містечку — з людиною, яка розуміє мої погляди і пропонує неоціненну допомогу. Не кажучи вже про економію на бензині. Одначе дещо неприємно чути, що ідея, над якою ти бився цілий тиждень, абсолютно марна. Якась частина мене починає питатися: а може, всі мої бізнес-ідеї тримаються на такому самому хиткому фундаменті, як і пісок у вантажівці попереду?

До речі, вантажівка й досі тягнеться в лівій смузі, усіх затримуючи. Мене це дратує. Мигаю фарами. Водій вантажівки кидає на мене погляд у дзеркало заднього огляду — жодної реакції. Тихо лаюся собі під носа.

— Тобі варто розслабитися, — каже Рід, кивнувши на затор перед нами. Він уже казав (навіть двічі), що моя звичка постійно перешиковуватися в іншу смугу контрпродуктивна і неефективна. Від мого водіння йому дах зриває і трохи закочує. — Коли доїдемо, тоді доїдемо.

— Я скоро почну волосся висмикувати, — відповідаю я, — а в мене його мало залишилося.

Проводжу рукою по залишках своїх кучерів... і мені трапляється той рідкісний момент прозріння. Усе відбувається наче за мить: сонце виходить з-за хмар, і з неба перестає крапати. Вантажівка з піском оживає і перешиковується в потрібну смугу. Машини починають рухатися. Здається, я можу бачити на кілометри вперед, у самісіньке метушливе серце Сан-Хосе: будинки, офісні будівлі, верхівки дерев, що колихаються на вітрі. Ми набираємо швидкість, секвої залишаються позаду, а десь вдалині визирає гора Гамільтон, гребінь якої блищить від свіжого снігу. І на думку спадає вона. Ідея, яка нарешті спрацює.

— Доставка шампуню на індивідуальне замовлення, — оголошую я. Кремнієва долина обожнює цікаві передісторії. Раптова ідея, що змінила все. Геніальна думка, що прийшла посеред ночі. Зухвале рішення зробити все інакше.

Гарні передісторії, які розповідають скептично налаштованим інвесторам, обачним членам ради директорів, допитливим журналістам і, зрештою, громадськості, часто починаються з прозріння. З якогось особливого моменту, коли все раптом стало ясно як день. Браян Ческі і Джо Гіббіа не тягнули оренду житла у Сан-Франциско, тож їм спало на думку накачати надувний матрац і пускати людей переночувати на ньому за гроші — ось вам і Airbnb[1]. Тревіс Каланік напередодні Нового року спустив 800 доларів на приватного водія і подумав, що має бути щось дешевше, — ось вам і Uber[2].

Про Netflix теж ходить гарна легенда: ідея прийшла до Ріда, коли з нього списали 40 доларів штрафу в Blockbuster[3] за фільм «Аполлон-13», який він повернув невчасно. Тоді Рід подумав: круто було б дивитися фільми без остраху штрафів. І — бум! — народилася ідея Netflix.

Ця історія прекрасна. Робоча. Якщо говорити мовою маркетологів, емоційно справжня.

Проте, як ви прочитаєте в цій книзі, вона неповна. Так, прострочений диск із «Аполлоном-13» дійсно був, але ідея

Netflix не мала жодного стосунку до штрафів — на початках ми навіть самі їх стягали. А ще вона не була схожа на божественне одкровення. Жодної раптової, досконалої і стовідсотково істинної ідеї.

Прозріння трапляються рідко. У передісторіях зазвичай занадто все спрощують або просто брешуть. Нам подобаються ці казки, бо вони живлять романтичні уявлення про натхнення і геніальність. Ми хочемо, щоб Ісаак Ньютон сидів під яблуною, коли яблуко впаде. Ми хочемо, щоб Архімед плескався у ванній.

Та правда набагато складніша. На кожну гарну ідею припадає тисяча кепських. Й іноді доволі важко їх розрізнити.

Спортивні товари на індивідуальне замовлення. Персоналізовані дошки для серфінгу. Корм для собак, який підібрали індивідуально під вашого улюбленця. Усі ці ідеї я озвучив Ріду. Ідеї, над якими я працював годинами. Ідеї, які, на мою думку, були ліпші за ту, яка зрештою — після місяців досліджень, сотень годин дискусій і довгих обговорень у ресторанчиках — оформилась у Netflix.

Я й гадки не мав, що спрацює, а що ні. У 1997 році я хотів просто заснувати власну компанію, яка продаватиме щось через інтернет. І край.

Можливо, те, що одна з найбільших медіа-компаній світу народилася з цих двох бажань, звучить абсурдно. Але так воно і було.

Це історія про те, як ми здолали шлях від шампуню на індивідуальне замовлення до Netflix. Історія про дивовижне життя ідеї: від мрії до концепції й утілення на практиці. Про те, як уроки, що ми засвоїли в цій подорожі — від двох ентузіастів у машині до купки людей у приміщенні колишнього банку й сотень співробітників, які спостерігають за літерами нашої компанії на тикерному моніторі, — змінили наше життя.

Ця історія має зруйнувати міфи, що часто оповивають подібні компанії. Проте для мене так само важливо пояснити, як і чому деякі наші перші — і часто інтуїтивні — кроки таки

спрацювали. Минуло понад двадцять років від моїх перших поїздок із Рідом — за цей час ми чимало дізналися. І дещо з цього, виявляється, може вплинути на успіх усього проекту. Не закони, навіть не принципи — просто істини, здобуті в бою.

Істини на кшталт: до біса прозріння.

Найліпші ідеї рідко схожі на спалах блискавки на вершині гори. Навіть не на схилі гори, де ви застрягли в заторі за вантажівкою з піском. Вони народжуються повільно й поступово, тижнями й місяцями. І навіть коли у вас таки з'явиться геніальна ідея, ви можете її тривалий час не помічати.

## Розділ 2. «Це ніколи не спрацює»

*(весна 1997 року: рік до запуску)*

Один із найяскравіших спогадів мого дитинства — як батько майстрував мініатюрні паровози. Нічого подібного до крихітних електричних модельок у наборах, не складніших за дитячий конструктор, де найважче — примостити їх на колію. Ні, ці були для справжніх фанатиків: мініатюрні потяги з цілковитим функціонуванням, сталеві колеса яких рухає справжня пара. Кожна деталь — колеса, поршні, циліндри, котли, колінчасті вали, штоки, драбини, навіть мініатюрні лопати, якими мініатюрні машиністи мають підкидати в грубку мініатюрні шматочки вугілля, — мала бути зроблена вручну. Готовими були лише гвинти, що тримали все це купно.

Мого батька це цілком влаштовувало. Він був інженером-ядерником, який колись зрозумів, що набагато більше грошей заробить як фінансовий консультант для корпорацій, що інвестують у ядерну енергетику й розробку зброї. Батькова робота давала родині змогу комфортно мешкати в передмісті Нью-Йорка, але він сумував за лабораторією. Сумував за приладами, розрахунками, почуттям гордості за механізми, які створив. Після довгого робочого дня на Вол-стріт він приходив додому, знімав краватку і перевдягавсь у робу справжнього машиніста. (Він колекціонував інженерний спецодяг з усього світу.) І прямував до підвалу. Час майструвати.

Я виріс в абсолютно звичайній родині з верхівки середнього класу. Татусі містечка Чаппаква їздили потягом на роботу в місто, матері дбали про дітей у гарних, трошечки завеликих будинках, а діти бешкетували, поки їхні батьки навідували шкільні збори й коктейльні вечірки.

Коли вся малеча вже пішла до школи, моя мати відкрила власну фірму з нерухомості. Наш будинок було розміщено на

пагорбі, оточеному яблуневими садами. Позаду розкинувся величезний ставок. Більшу частину дитинства я провів на свіжому повітрі, блукаючи між гектарами дерев, але й досить часу проводив удома — переважно, у розлогій бібліотеці батьків. Її стіну прикрашали два величезних портрета Зигмунд Фройда: на одному він був сам, на другому — із дружиною Мартою Бернейз. Оточувала їх купка невеликих світлин і картин, рукописних листів у рамочках і полиць, заповнених його книгами: «Невдоволення культурою», «По той бік принципу задоволення», «Тлумачення снів»[4].

Це були шістдесяті. Фройдистський психоаналіз не був такою вже рідкістю. Але прикрашав нашу бібліотеку мініатюрний музей на його честь не тому, що хтось із родини обожнював гаяти час на кушетці терапевта, а тому, що Фройд був членом родини. Ми звали його дядько Зіггі.

Що ж, дядьком нам Фройд не був, але батькові він доводився двоюрідним дідусем, що робить його моїм двоюрідним прадідусем.

Хоч яким заплутаним був цей ланцюжок родинних зв'язків, мої батьки пишалися родичем в особі Фройда. Він був успішною людиною, гігантом думки ХХ століття, важливим інтелектуальним діячем їхньої епохи. Це як бути родичем Ейнштейну — доказ того, що родина досягла успіху по обидва боки Атлантичного океану.

Прикрашала родинне дерево ще одна важлива постать ХХ століття — Едвард Бернейз. Бернейз був братом моєї бабусі й племінником дядька Зіггі. Якщо ви хоч трошечки вивчали рекламу, студіювали американські ЗМІ ХХ століття або, хай йому грець, хоча б дивилися «Божевільних» чи бачили рекламу сигарет, тоді ви знайомі з його роботою. Бернейз у багатьох аспектах є батьком сучасної науки зв'язків із громадськістю. Він розумів, як нові відкриття в психології і психоаналізі застосувати до маркетингу. Саме завдяки йому ми їмо на сніданок яечню з беконом. Саме завдяки йому ми вважаємо

Томаса Едісона (а не Джозефа Свона) винахідником лампочки. Саме ця людина працювала над популяризацією бананів для United Fruit, а згодом розгорнула під крилом ЦРУ пропагандистську кампанію, що спричинила переворот у Гватемалі.

Що ж, не всі досягнення гідні похвали. Та навіть попри сумні(вні) подвиги дядька Едварда, у голові в мене засіла ідея: я можу робити те саме, що й батько щовечора в підвалі — створювати щось нове інструментами, які мені подарувала природа. У школі я не надто чимось цікавився, у коледжі вивчав геологію. Та якби я захотів дізнатися свою долю, можна було просто зазирнути в свідоцтво про народження. Марк Бернейз Рендольф. Маркетинг був моїм другим ім'ям.

Батькові паротяги були неперевершені. На кожен екземпляр ішли цілі роки роботи. Коли модель була готова, він покривав її спочатку одним шаром фарби, потім другим, потім третім. І тоді кликав мене в підвал, підключав мініатюрний паровий котел до повітряного компресора і обережно ставив потяг на крихітні рейки над верстатом. Затамувавши подих, ми спостерігали, як легко повітря проходить крізь клапани і повільно рухає поршні туди-сюди, плавно обертаючи колеса. Система механізмів ручної роботи, що так м'яко передавала енергію в колеса, викликала в нас чистий захват. Батько навіть створив мініатюрний свисток, що працює на стисненому повітрі.

Я обожнював цей пронизливий звук. Він наче урочисто сповіщав: іще один проект завершено, іще одна прекрасна річ з'явилася на світ.

А от батька цей звук засмучував. Він казав, що справжній залізничний свисток, який працює на парі (а не повітрі з компресора), звучить емоційніше. Проте батько міг лиш уявляти його мелодію в голові.

У підвалі не було жодних колій. Переважна більшість мініатюрних потягів так ніколи й не зрушили з місця — усе



обмежувалося перевіркою на повітряному компресорі. Коли я підіймався нагору, батько вимикав компресор, із ніжністю знімав паротяг із верстата, обережно ставив його на полицю і брався за новий.

Згодом я зрозумів, що справжню насолоду батькові приносили не готові потяги, а роки праці: дні, які збавив за токарним верстатом, тисячі годин — за свердлильним і фрезерним. У мене мало спогадів про самі паротяги. Пам'ятаю лиш як батько щоразу радісно кликав мене в підвал, щоб показати нову деталь. Деталь, що в поєднанні з п'ятдесятьма іншими, зможе рухати всю конструкцію.

— Невеличка порада, — сказав він мені якось, роздивляючись щось через лупу лівим оком. — Як хочеш вибитися в люди, будуй власний бізнес. Керуй власним життям.

Я тоді вчився в старших класах. Уся енергія йшла на дівчат, скелелазіння й удавання із себе повнолітнього в черзі за пивом. Тоді я не зовсім розумів, що таке «вибитися в люди», але мені здалося, що суть я вловив. «Ага, — думав я, — чом би й ні».

Проте двадцять років потому, на початку 1990-х?! Гадаю, я нарешті зрозумів, що батько мав на увазі. Я роками крутився в маркетингу, працюючи на інших — у великих корпораціях і невеликих стартапах. Я був співзасновником журналу MacUser й одних із перших ресурсів для замовлення комп'ютерної техніки — MacWarehouse і MicroWarehouse. Я роки поклав на роботу в Borland International — справжньому гіганті програмного забезпечення 1980-х. І всюди я займався директ-маркетингом: надсилав листи й каталоги окремо кожному споживачеві й вивчав їхню реакцію. Мені це подобалося, мені це вдавалося. У мене був талант поєднувати продукт і користувача. Я знав, чого хочуть люди, або, принаймні, як дізнатися, чого вони хочуть. Я знав, як до них достукатися.

Утім я завжди працював, так би мовити, на когось іншого. У Borland я був частиною величезної корпорації. Із MacUser і

MacWarehouse я лише допоміг розкрити ідею, що була моєю лишень почасті. Хай якою престижною була б робота, частина мене завжди питалася: як то воно, побудувати компанію з нуля, власними силами? Почувався би я ліпше, якби вирішував свої проблеми? Зрештою, саме про це і говорив мені батько, тримаючи в руці молоток. Ось чому він, наче Вулкан, спустився з небес до свого верстата в підвалі будинку в Чаппаква. Він хотів сам створювати собі проблеми, які потім вирішував би.

До того самого дійшов і я 1997-го. У мене була прекрасна дружина, трое дітей і вистачало грошей на трохи завеликий будинок на схилі пагорба з видом на Санта-Крус. А ще, за іронією долі, з'явилося вдосталь вільного часу.

Не минуло й півроку після того, як Рід придбав нашу компанію і доручив мені очолити новий відділ маркетингу, як він погодився на корпоративне злиття, яке зробить усіх нас — мене, його і двох спеців, яких я ледь найняв — безробітними. Десь наступні чотири місяці, поки федерали займалися папірцями, нам доводилося ходити на роботу щодня. Нам і досі платили, але робити було нічого — геть нічого.

Нудно було просто жах. Будівля Pure Atria навіть близько не була схожа на невимушені офіси сучасних стартапів. Ні тобі капсул для сну, ні пінбольних автоматів у вестибюлі. Уявіть: робочі місця за перегородками. Штучні фікуси. Кулер для води, що монотонно булькає щокілька хвилин.

Рід гарував над підготовкою до злиття й уже почав думати над тим, щоб повернутися до навчання. За роки гендиректорства він трохи перегорів. Йому кортіло змінити світ, але Рід дедалі переконувався, що на посаді гендиректора технічної компанії зробити цього не вдасться. «Якщо дійсно хочеш змінити світ, — якось сказав він, — тобі не потрібні мільйони доларів. Потрібні мільярди». Справжній шлях до змін він бачив у навчанні. Рід переймався реформою освіти, але вважав, що ніхто не сприйме його всерйоз без наукового ступеня у відповідній сфері. Він уже накинув оком на

Стенфорд. Планів відкривати нову компанію в Ріда не було... але він був би не проти залишитися однією ногою в бізнесі як інвестор чи/і радник.

Спочатку я заповнював вільний час спортом. Разом із натовпом співвітчизників зі Східного узбережжя, які сумують за ковзанками і шайбами, я вмовив кількох каліфорнійців на жартівливий «паркін-говий» хокей. Ми годинами купчилися в тіні критої офісної парковки, штовхаючи потертий тенісний м'яч у саморобні ворота з ПВХ-труб, мимохідь вриваючись у машини.

А ще я гаяв час на полі для гольфу, однак, уже за кілька тижнів зрозумів: це не моє. Я завжди був певен, що зможу стати пристойним гольфістом, якщо добряче тренуватимуся, тож вирішив перевірити цю гіпотезу. Щодня після години-півтори неспішного обіду я зазірав на поле по дорозі в офіс. І байдуже, скільки м'ячів я запускав у повітря: ліпше не ставало.

Гадаю, частина мене розуміла, що навіть майстерний удар ключкою не загоїть мою рану. Виснажливий хокей чи відмінний результат у гольфі — це все не те. Мені треба було з головою поринути в проект. Мені потрібна була мета.

Звідси й ідеї нової компанії. Звідси й доставка шампуню на індивідуальне замовлення.

У мене в рюкзаку лежала записна книжка з ідеями, яку я тягав із собою всюди: за кермо, на велосипедну прогулянку горами тощо. Вона чудово влазить у кишеню спортивних шортів. Я навіть брав її на серфінг — ясна річ, залишаючи в рюкзаку на березі. Ідея № 114, яку відхилено не просто так, звучить як «персоналізовані дошки для серфінгу, які автоматично вирізають під ваш розмір, масу тіла, статуру і стиль серфінгу». Кажуть, що найліпші ідеї народжуються з необхідності. Як на мене, немає нічого необхіднішого за правильну дошку в момент, коли дерешся на хвилі каліфорнійського пляжу.

Я — людина-ідея. Дайте мені вільний кабінет у Кремнієвій долині, дві-три години, швидкісний інтернет і кілька білих дощок — і вам доведеться закупатися маркерами. Гадаю, я залюбки накидав би з десятків бізнес-планів, аби не ганьбитися на полі для гольфу.

Та що робити з відповідальністю за людей, яких я перетягнув сюди з чудових посад і які тепер сидять без роботи? Крістіна Кіш, з якою я працював у компанії з виготовлення настільних сканерів Visioneer, устигла пропрацювати до злиття лише тиждень. А мою подругу з Borland Ті Сміт взагалі звільнили в перший робочий день.

Я не хотів, щоб вони пожалкували про своє рішення перейти до мене. Я не хотів, щоб вони залишилися без роботи. І, хай як егоїстично це звучало, я не хотів їх втрачати. Таких здібних, розумних і тямущих працівників, як Крістіна й Ті, просто гріх відпускати.

Тому я почав накидати їм ідеї для нової компанії. Вони були ідеальними радниками. Я чудово генерую ідеї, але жахливо їх розвиваю. Я повний нуль у деталях. А от Крістіна й Ті навпаки.

Крістіна — злегка консервативна дівчина з темним волоссям, що завжди зібране в тугий хвіст, — була менеджером проектів і мала багаторічний досвід перетворення абстрактних ідей на справжні продукти. У неї було не лише гостре око на деталі, а й справжній талант планування: вона завжди вкладалась у строки, навіть якщо для цього доводилося когось убити. Крістіна відмінно зналася на мистецтві трансформації примарної ідеї на реальну.

Ті була фахівцем у сфері зв'язків із громадськістю й комунікацій. Вона знала всіх, а всі знали її. Вона не лише могла написати приголомшливий прес-реліз, а й знала, з ким зі ЗМІ товаришувати і що сказати, щоб їй передзвонили. Вона була майстринею прес-турів — для неї це було не складніше, ніж організувати звану вечерю. Вона собаку з'їла на дрес-кодах, етикетах і протоколах — навіть негласних. Вона завжди знала,

яку виделку взяти. Публічність для неї була сценою, а вона — її королевою, справжньою дівочою. Як і Мадонні, їй не потрібні були прізвища. Для всіх — від патлатого модератора користувацької групи до поважного редактора бізнес-колонки — вона була просто Ті.

Ці дві жінки були абсолютними протилежностями. Крістіна — сувора й дещо самодостатня. Ті — ексцентрична модниця з шаленими кучерями на голові і бостонським акцентом, який пережив разом із нею десятки років у Каліфорнії. Крістіна приходила на роботу в кросівках і бігала марафони. Ті ж навчила мене розбиратися в туфлях від «Маноло Бланік», а ще мала альтер-его на ім'я Тіпсі Бабблс, яке з'являлося після кількох келихів шампанського.

Проте обидві вони були і є кмітливими діловими жінками з хистом до деталей.

Коли я дізнався, що Рід готовий профінансувати майбутню компанію, якщо ідея буде гідна, одразу ж прибіг до Крістіни й Ті за допомогою. Ми годинами стирчали біля дощок у Pure Atria. Залюбки скориставшись високошвидкісним інтернетом компанії (а тоді це була рідкість — навіть у Кремнієвій долині він був повільніший), ми здійснили купу досліджень у сотнях різних напрямків, шукаючи ідеальний фундамент. Перед тим, як потрапити до машини Ріда, кожен ідею вздовж і впоперек студіювали Крістіна й Ті.

Ці години біля дошки бадьорили ліпше за шайбу, яку забили на парковці, чи тривалу поїздку за м'ячем для гольфу. Хай усі мої ідеї були кепськими, хай дослідження Крістіни й Ті кричали про те, якими марними були мої нічні прозріння, я знав, що зрештою ми щось придумаємо. Робочий процес дарував мені задоволення — як і батьку в підвалі. Зараз ми креслили проект. Можливо, колись нам вдасться щось змайструвати.

\* \* \*

— Що ж, — розчаровано зітхнув я, поки ми їхали на роботу наступного ранку у вівторок — цього разу в бездоганній «тойоті» Ріда. — Гадаю, ця теж лайно.

Рід кивнув, і машина плавно розігналася до 88 км/год. Точнісінько до максимальної допустимої швидкості. Ні більше, ні менше.

Ми обговорювали ідею № 95 з мого блокноту — індивідуальна суміш корму для домашніх улюбленців. Ідея непогана, але надто багато витрат. До того ж, зауважив Рід, колосальна відповідальність.

— А що, як чийсь пес помре? — припустив він. — Ми втратимо клієнта.

— А він — собаку, — додав я, згадавши свого лабрадора, який уранці прогриз мені дірку в паркані.

— Так-так, — квапливо кинув Рід. — Та я ось до чого веду: створити унікальний продукт під кожного клієнта — це надто складно. І легше з масштабами не стане. На десяток товарів іде рівно вдесятеро більше сил, ніж на один. Ти ніколи не зможеш вирости.

— Але ми маємо щось продавати.

— Ясна річ. Проте воно має масштабуватися. На продаж десяти товарів має йти стільки ж зусиль, скільки йде на продаж одного. А ще ліпше — знайти щось багаторазове. Щось, що можна продавати одному й тому самому клієнтові знову і знову.

Я прокрутив у голові всі останні ідеї: індивідуальні дошки для серфінгу, корм для собак, бейсбольні бити. Усі вони з одного тіста. До того ж, дошки і бити — не те, що ви купуєте щодня. Корм собакам принаймні беруть кілька разів на місяць.

— А чим ти користуєшся відносно часто? І постійно поповнюєш запаси?

Рід на мить замислився, підвівши очі до неба. Водій-стажист зі Стенфорду злегка повернувся з-за керма й видав:

— Зубна паста.

Рід нахмурився.

— Тюбик зубної пасти живе місяць. Надто довго.

— Шампунь, — запропонував я.

— Ні, — відрізав Рід. — Годі з мене шампунів.

Я на хвилю задумався, але мозок того ранку працював повільно. Я вже встигнув випити дві чашки кави, але втома вчорашнього вечора й досі давалася взнаки. Трирічна донька прокинулася серед ночі — певно, кошмар — і єдине, що змусило її перестати плакати, закрити очі й знову заснути — старенька касета із «Аладдіном», що завалася десь у шафі вітальні. Зрештою я майже додивився мультфільм — сидів перед телевізором навіть після того, як вона заснула.

— Відеокасети?

Рід підвів на мене погляд.

— Не нагадуй, — зітхнув він, хитаючи головою. — Мені щойно виписали штраф на сорок баксів у Blockbuster за прострочений фільм. Проте...

Рід замовк, відвернувшись до вікна зі знайомим порожнім поглядом. А потім блимнув очима й кивнув:

— Можливо.

Того ранку ми традиційно зібралися з Крістіною і Ті в мене в кабінеті. Коли я розповів про бесіду з Рідом, Крістіна підійшла до дошки й ретельно стерла всі ті хащі списків, прогнозів і розрахунків, які ми нашкрябали впродовж попередніх кількох днів.

— І ти бувай, — прокоментувала Ті.

— Нам потрібен уже наявний продукт, — почав я. — Але той, що можна продавати в інтернеті. Безос повернув це з книгами. Не треба писати книги, щоб їх продавати.

Чиста правда. Amazon[5] щойно вийшли на біржу і стали живим доказом того, що послуги, які колись були строго прив'язані до фізичних магазинів, можна так само (або й ліпше) продавати в інтернеті. Електронна комерція стане наступною

хвилию. Ми всі це розуміли. Ось чому люди поголовно відкривали інтернет-крамиці й продавали все, що могло влізти в коробку: підгузки, взуття тощо.

Ось чому щоранку я жбурляв ідеями в Ріда, поки вони не розсипалися в пил.

— Мені на думку спали VHS-касети, — сказав я Крістіні. — Вони доволі зручні, невеличкі. Людям зазвичай достатньо переглянути їх раз чи двічі — відеопрокати непогано пораються. Ми могли здавати їх в оренду через інтернет, а клієнту надсилати поштою.

Крістіна насупилася.

— А отже, нам доведеться оплачувати доставку двічі: туди й назад. Люди ж не погодяться за це платити.

Я кивнув.

— Ясна річ.

— Це коштуватиме чимало, — констатувала вона, записуючи якісь цифри в крихітний блокнот. — Спочатку треба закупити касети, потім — заплатити за їх доставку. Нагадую: двічі. Плюс пакування, плюс зберігання...

— До того ж, — вклинилася Ті, — хто схоче чекати тиждень, щоб подивитися «Несплячих у Сіетлі»?

— Я вічність чекав би, — пожартував я.

— Я веду то того, що якщо хочеш подивитися фільм, то хочеш це просто зараз.

— Згодна, але ти давно була у Blockbuster? — пробурмотіла Крістіна, не відриваючись від акуратних рядків у своєму блокноті. — Просто жахливо. Байдуже обслуговування, суцільний безлад на полицях. І не завжди є те, що треба.

Я взяв до рук хокейну ключку й почав бездумно гатити тенісним м'ячем по картотеці. Ті підійшла до дошки й вивела зверху синім маркером: «Інтернет-магазин VHS-касет».

Що ж, ми знову у грі.

Прийшовши додому ввечері, я одразу поліз дивитися нашу відео-колекцію. Вона була менша, ніж я гадав. «Аладдін»,



«Король Лев», «Красуня і чудовисько» — усі у фірмових диснейських обкладинках. Я уявив, як надсилатиму їх поштою — тепер вони здавалися гігантськими.

За вечерею моя дружина Лоррейн однією рукою витирала соус для спагеті з лица нашої трирічної доньки Морган, а іншою годувала з ложечки яблучним пюре нашого молодшенького Гантера. Я в цей час намагався навчити старшого сина Логана накручувати спагеті на виделку, допомагаючи ложкою, а Лоррейн пояснити мою нову ідею. Ні перше, ні друге не зазнало успіху.

Я намагався не пропускати вечері з родиною, тож робота плавно перетікала додому. Лоррейн була загалом не проти. До того ж, її реакція була непоганим барометром абсурду — іноді я надто захоплююся новими ідеями.

Нині Лоррейн слухала мене зі скепсисом. Минуло майже двадцять років відтоді, як я вперше побачив її у Вейлі, штат Колорадо. Вона була подругою сусіда мого товариша по лижному патрулю і приїхала кататися на лижах зі своїм тодішнім хлопцем. Що ж, коли з'явився я, у них усе якось зійшло на пси. Тоді я закохався в ній у те, що люблю досі: гострий розум, практичний здоровий глузд. Вона тримає мене ногами на землі.

Спостерігаючи за тим, як Логан підносить виделку з макаронами до відкритого рота, я зібрав у кулак усі залишки ентузіазму, щоб переконати Лоррейн у геніальності ідеї.

— Згадай лиш, як ненавидиш тягнути оцих трьох у Blockbuster, — кивнув я на вимазане в соусі обличчя Морган і беззубу усмішку Гантера. — Просто жах. А це вирішує проблему.

Лоррейн стиснула губи, гойдаючи виделкою над непочатою тарілкою спагеті. Я знав, що коли ми встанемо з-за столу, їй доведеться похапцем усе це їсти, стоячи біля раковини, поки я розпочну марафон «загнати дітей у ванну й ліжко».

— По-перше, у тебе вся футболка в соусі, — сказала вона.

Я опустил погляд. Чистісінька правда. Однак не надто її й шкода: фірмова біла футболка Vorland 1987-го року зійде за високу моду лиш у радіусі кілометрів двадцяти від Скоттс-Веллі. І пляма від соусу її не прикрашала. Я протер футболку вологою серветкою — незамінний атрибут під час вечерь із дітьми.

— А по-друге, — продовжила вона, широко посміхнувшись, — це ніколи не спрацює.

Аргументи в Лоррейн були тими самими, що видали мені Крістіна й Ті наприкінці тижня: касети були надто громіздкими для пошти. Не було жодних гарантій, що користувачі їх відправлять назад. А ще висока ймовірність того, що касети поб'ються в дорозі.

І найголовніше: це було дуже дорого. Більшість уже забула, скільки раніше коштували VHS-касети, але недарма в нас у домашній бібліотеці були самі мультфільми: у 1990-ті єдиною студією, що продавала касети за прийнятну ціну, був Disney. І навіть тоді він випускав лише старі стрічки, бо навіщо перейматися? «Бембі» щороку був новинкою: нові клієнти, які ніколи не бачили мультфільм, народжувалися щодня.

Шукаєте щось для дорослішої аудиторії? Співчуваю. Тут касети коштували вже по 75–80 доларів. Нам просто не вдалося б зібрати достатньо велику VHS-бібліотеку, щоб переманити клієнтів з відео-прокатів.

Крістіна днями вивчала бізнес-моделі Blockbuster і Hollywood Video, але результати були невтішними.

— Навіть звичайні магазини ледь виживають, — сказала вона. — Щоб заробити хоч щось, доведеться здавати одну й ту саму касету двадцять разів на місяць. Потрібен постійний потік клієнтів. А для цього потрібно закупити дійсно актуальні фільми — в ідеалі, новинки кіно. Натовп не шикується п'ятничного вечора в чергу в Blockbuster за Жан-Люком Годаром. Людям потрібен «Міцний горішок». Ось чому їх там така купа.

— Зрозумів. Тоді можна зосередитися на нових релізах, — запропонував я. — Братимемо їхньою ж зброєю.

Крістіна похитала головою.

— Не вийде. Скажімо, купимо ми касету за вісімдесят баксів і здамо напрокат за чотири. Віднімаємо плату за доставку, пакування, зберігання — можливо, на виході отримаємо долар.

— Тобто, щоб хоча б у нуль вийти, доведеться здати касету вісімдесят разів, — пояснила Ті.

— Саме так, — кивнула Крістіна. — Відеопрокати можуть прокрутити одну й ту саму новинку двадцять п'ять разів за місяць, бо не треба чекати на доставку. Вони просто здають її в оренду на двадцять чотири години. Крім того, не платять за пакування і пошту, тому отримують більше прибутку з кожної здачі.

— Тоді обмежимо термін оренди двома днями, — сказав я.

— Доставка все одно займе щонайменше три дні, — відповіла Крістіна, зазирнувши у свій блокнот. — У ліпшому разі — а це малоімовірно — отримаємо фільм назад через тиждень. Зможемо здавати одну й ту саму стрічку чотири рази на місяць. І то лише якщо пощастить.

— І поки ми прокрутимо новинку достатньо разів, щоб та почала приносити прибуток, вона перестане бути новинкою, — підсумувала Ті.

— Ось і я про що, — підтвердила Крістіна.

— І не забувай про конкурента в особі Blockbuster, — додала Ті. — Який міститься за десять-п'ятнадцять хвилин ходьби від майже кожного потенційного клієнта в Америці.

— А якщо взяти сільські райони? — спитав я, але вже без ентузіазму. Я знав, що вони цілковито мають рацію: якщо касети не подешевшають або пошта не почне працювати швидше, прокат фільмів із доставкою буде практично неможливий.

— Що ж, повернімося до нашої дошки, — зітхнув я, узявши до рук ганчірку.

### **Розділ 3. Пане листоноше![6]**

*(початок літа 1997 року: десять місяців до запуску)*

Наступні кілька тижнів я брейнстормив ідеї з Крістіною і Ті, після чого жбурляв ними в Ріда й спостерігав, як раз за разом вони осідають попелом на підлозі мого «вольво», десь між Скоттс-Веллі й Саннівейлом. Я починав занепадати духом.

Не пам'ятаю, коли ми вперше почули про таку штуку, як DVD. Можливо, нова технологія впала в око Крістіні, поки вона досліджувала ринок. Можливо, про неї в офісах Pure Atria обмовився Стів Кан — спів-засновник нашої Integrity QA і справжній фанат домашніх кінотеатрів. А може, я прочитав про диски десь у газеті — 1997-го вони вже вийшли на тестовий ринок у Сан-Франциско й шести інших містах.

Проте, підозрюю, ідею підкинув мені Рід. Хай як дивно, він справді читав усі ті безкоштовні технічні журнали, якими листоноші завалювали Pure Atria. Журнали, які в мене в кабінеті лишень збирали пил. Незабаром після того, як ідея з онлайн-прокатом касет розлетілася на маленькі друзки, Рід знову поскаржився мені на штраф із Blockbuster. Він обожнював фільми, а доставка кіно поштою була однією з небагатьох моїх ідей, що привернули його увагу. Та й на полицях прокатів DVD я не бачив.

До 1997 року DVD-диски можна було купити лиш у Японії. Та навіть якби ви їх дістали, подивитися не змогли б: DVD-плеєри у Штатах не продавали. У нас набагато простіше було знайти лазердиск, аніж DVD.

Навіть коли 1 березня 1997 року DVD-плеєри вийшли в тестовий продаж на американському ринку, самі диски й досі неможливо було дістати за межами Японії. Перші стрічки на DVD з'явилися лише 19 березня, і то далеко не новинки. «Тропічний ліс». «Найкраща анімація». «Африка: Серенгеті».

Перший масовий реліз фільмів на DVD (купно тридцять дві стрічки) зробили за тиждень Warner Bros.

Історія DVD-формату неймовірно цікава і надто довга для цієї книги. Якщо коротко: абсолютно всі — кіностудії, виробники відеоплеє-рів, мережі відеопрокатів, комп'ютерні компанії — хотіли уникнути повторення війни VHS і Betamax, конкуренція між якими заплутувала клієнтів і відтерміновувала поширення відеомагнітофонів на роки. І нікому (окрім кіноманів і колекціонерів) не подобалися великі, громіздкі лазердиски, що з'явилися кілька років тому. Уже в середині 1990-х років на ринок вийшло кілька конкуруючих технологій, й усі завбільшки з CD-диск.

Зверніть увагу: завбільшки з *CD-диск*. Ось що привернуло мою увагу. Компакт-диск був набагато меншим за VHS-касету. І набагато легшим. Достатньо меншим і достатньо легшим, щоб улізти в стандартний поштовий конверт, на який треба лише наклеїти марку за 32 центи. Нічого спільного з важкою картонною коробкою і драконівськими тарифами за її доставку.

Крістіна розкопала, що студії і виробники планують продавати DVD-диски за ціною, прийнятною для домашньої бібліотеки, — від 15 до 25 доларів. Набагато ліпше, ніж у 1980-ті, коли на бум відеокасет студії відповіли підвищенням цін. Зрозумівши, що всі гроші опиняються в прокатах (які купують одну VHS-касету й здають її в оренду сотні разів — і мають на це повне право за доктриною «першого продажу»), студії знайшли лиш один вихід: заломити таку ціну, щоб отримати свою частку доходу від оренди. Вони прекрасно знали, що відштовхнуть цим роздрібних покупців, але нічого не втратили: мало хто хотів купувати фільми.

Студії зважили помилки минулого і вирішили зробити DVD схожим на CD — товаром для домашніх колекцій. Якщо DVD-диски будуть доступними, клієнти забудуть про оренду й купуватимуть фільми самі — як і альбоми на CD. У студій

з'явився новий ідеальний клієнт: людина з полицями фільмів у вітальні. І жодних посередників у особі відеопрокатів.

Дешевший товар, дешевша доставка — усе йшло до того, що ідея з фільмами поштою може спрацювати, якщо (величезне «якщо») DVD стане популярним форматом. Книги, музика, корм для домашніх тварин — усе це поступово переходило в інтернет, тож прокат фільмів (який приносив 8 млрд доларів на рік!) здавався привабливою перспективою. Ставити на DVD було ризиковано, але це був наш шанс зайняти нішу. Поки весь світ потопає у відеопрокатах касет, ми могли б вивести на ринок DVD-прокат із доставкою і хоча б якийсь час тримати першість у цій категорії.

Ідея з доставкою касет була провальною. А от із DVD може спрацювати.

Де тепер дістати б перший диск?

У мене є давня мрія — працювати листоношею. За кілька років у Каліфорнії ми з Лоррейн часто почали жартувати на цю тему. Щоразу, як мене діставала вся ця робоча політика, нескінченні злети і падіння стартапів, фінансові бульбашки, ми з дружиною сідали на веранді з келихом вина й уявляли, як замешкували б деінде. Я працював би листоношею в маленькому містечку на північному заході Монтани, вона вдома вчила б дітей, а о п'ятій вечора, коли я вже розніс усі листи, ми разом готували б вечерю. Жодних потрясінь. Жодних безсонних ночей. Жодних вихідних у офісі. Жодних відряджень. Жодних підйомів о третій ночі, щоб записати всі думки, що не дають спати.

Я тужливо мріяв про розмірене, просте життя, а не спринт на біговій доріжці. Було щось привабливе в роботі, яку можна викинути з голови по завершенні робочого дня. Певен, Лоррейн іноді мріяла про те саме. Вона роками терпіла мою звичку випадати з реальності на середині фрази, якщо на думку спало щось по роботі. Вона звикла чекати дві-три секунди, поки я нарешті відволічуся від справ і відреагую на її фразу.

Просте життя приваблювало і з економічних міркувань. У Кремнієвій долині не лише один із найдорожчих ринків нерухомості в країні — тут усе недешево. Так, ми мали якісь заощадження з моїх попередніх проектів і непогано заробляли, але все одно було відчуття, наче ми біжимо чимдуж, аби втриматися на місці. На ґанку ми з Лоррейн поринали в довгі економічні фантазії: з усіма заощадженнями і грошима з продажу будинку ми зможемо дозволити собі в Монтані палац. Я міг би вийти на пенсію в сорок. Навіть із роботою листоноші на півставки ми точно не бідуватимемо...

Проте, як і будь-які тужливі мрії, наші марення про нове життя посеред лісу ліпше не втілювати в реальність. Якби я дійсно мешкав, скажімо, у монтанівському Кондоні й щодня, раз за разом, курсував із поштою по одному й тому самому маршруту... то швидко зрозумів би, чому листоноші рано чи пізно з'їжджають з глузду.

Якщо чесно, мені подобається головний біль. Мені подобається щодня вгризатися в дедалі нові проблеми. Щось вирішувати.

Того літа я багато у що вгризався в Lulu Carpenter's — кафе в центрі Санта-Крус, на Пасіфік-авеню. Ми з Рідом снідали там перед роботою раз чи два на тиждень. Ми сідали до улюбленого столику на вулиці, спиною до величезних вікон кафе — і нам відкривався чудовий вид на поштове відділення Санта-Крус, що урочисто нависало над Пасіфік-авеню, наче собор.

Поштове відділення Санта-Крус — велична будівля з арками й колонами. Приваблива й доволі старомодна: фасад із граніту й піщанику, глянцеві кахельні підлоги, коридори з поштових скриньок, потьмянілі мідні ручки на дверях. У 1997-му я вже рідко надсилав листи — технічна компанія плюс зручна електронна пошта — але спостерігаючи за потоком людей, що ллється крізь двері поштового відділення, мені закортіло з кимось полистуватися. Це змусило мене пригадати першу

роботу, де я розсилав тисячі — ні, сотні тисяч — непотрібних листів. Я був королем спаму.

І це ж пробудило бажання знову щось надсилати.

— Слухай, — сказав я, роздивляючись витончений листочок, намальований на піні мого капучино. Я вже півгодини розписував ідею з доставкою DVD, яку допомогли сформулювати Крістіна й Ті. — Давай хоча б спробуємо. Надішлемо тобі CD-альбом. Зламається, то зламається. Тоді напевно знатимемо, що ідея не спрацює. Якщо ж ні, то у вівторок ввечері матимеш що послухати.

Рід свердлив мене поглядом. Зараз був понеділок, восьма ранку — він, певно, прокинувся о четвертій, уже встигнув випити подвійний еспресо і тепер допивав третю порцію. Він уже кілька разів нагадував мені, що жоден із нас ніколи не бачив DVD на власні очі.

А я? Я ледь не підстрибував на місці. Прокинувся я теж рано — коли зійшло сонце, я вже серфив на Стімер-лейн. Та навіть за кілька годин, тут, із кавою на суші, я ніби бачив нову ідею на горизонті — поки ще далеко, схожу на незрозумілі брижі. Було надто рано казати, зможу я її осідлати чи ні, але приготуватися до маневру було варто.

Рід відчув, що я зараз із місця зірвуся.

— Гарзд, гарзд, — зітхнув він. — Доїдай свою булочку.

Ми пройшлися вулицею до магазинчику вживаних музичних дисків Logos і трохи почекали, поки вони відчинять. Ясна річ, DVD-дисків у них іще не було. Проте ми подумали, що CD-диска наразі буде цілком достатньо. Я купив збірку ліпших хітів Петсі Клайн — якщо не спрацює, то хоча б музика непогана. За кілька хвилин Рід уже витягав диск із упаковки, а я мчав до канцелярської крамниці Paper Vision за конвертом. Було б безглуздо купувати цілу упаковку конвертів заради одного, тож я купив листівку — двох цуценят у кошику, що весело гавкали «З Днем народження». До неї в наборі йшов



рожевий конверт. На пошті Рід нашкрябав на ньому свою адресу, а я закинув 32 центи в автомат, який видав мені марку.

Диск — у конверт, марку — на нього. Я лизнув клейкий край, поцілував конверт на щастя і кинув у отвір під потертою мідною табличкою «Лише місцева пошта».

До речі, про «щастя»: багато місяців потому я знову завітав до поштового відділення Санта-Крус — цього разу вже у справах Netflix. Ми ще офіційно не запустилися, але були вже далеко від жбурляння ідеями в салоні Toyota Avalon на Шосе 17. Компанію от-от мали відкрити, тож я вирішив особисто подивитися, що відбуватиметься з нашими дисками на пошті, щоб ми могли допрацювати пакування.

Я почувався маленькою дитиною, проходячи повз заплямовані кошики під поштовими отворами, вантажні платформи, відділ доставки. Начальник пошти особисто провів мене по маршруту, який, як він пояснив, дев'ять місяців тому пройшов наш рожевий конверт: від марки і скриньки до сортувального цеху, мішка і, врешті, вантажівки, яка доставила його до скриньки Ріда. Я очікував побачити якусь від початку й до кінця автоматизовану систему — таку потужну і швидку, що вона здатна знищити навіть найнадійніше пакування. А якщо це був лише перевантажний пункт, у моїй голові листи відправляли до більшого відділу в сусідньому Сан-Хосе, де їх сортують і добряче ламають, перш ніж повернути назад у Санта-Крус. Однак я побачив дещо більш людяне, більш приземлене. Тутешню пошту сортували вручну й одразу передавалася з рук у руки водіям. Усе відбувалося на диво швидко і обережно.

— Це так скрізь? — спитав я.

Начальник щиро розсміявся.

— Та звісно ж ні, — відповів він. — Це місцева пошта. Усе, що прямує в інші міста, їде вантажівками до Сан-Хосе, а там його вже сортують.

— То хочете сказати, якби я відправив конверт із компакт-диском без коробочки кудись у інше місто, його могли подрятати чи зламати, або ж він тріснув би?

— Найімовірніше, — сказав він.

«Оце нам пощастило», — подумав я.

Це називають хибно позитивним результатом, або просто вдачею. Якби ми скористалися іншим поштовим відділенням — або якби Рід мешкав у Лос-Гатосі чи Саратозі — наш диск міг би перетворитися на купу уламків. Чорт забирай, навіть якби ми відправили його мені у Скоттс-Веллі, а не Ріду в Санта-Крус, він міг би не дійти. І я не писав би зараз цю книгу. Або вона могла бути про шампуні.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**