

Свен Карлссон

Юнас Лейонхувуд

**Против
ГИГАНТОВ
Как Spotify
подвинул Apple
и изменил
музыкальную
индустрию**

Свен Карлссон Юнас Лейонхувуд

**Против гигантов
Как Spotify
подвинул Apple
и изменил
музыкальную
индустрию**

Перевод со шведского

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

Spotify, крупнейшая IT-компания Европы, появилась на свет в 2006 году на юге Стокгольма, в районе Рогсвед. А к началу 2019-го она уже была стриминговым сервисом номер один в мире: более 207 миллионов пользователей из 79 стран. На Уолл-стрит компанию оценивают в 230 миллиардов крон, она принадлежит к тому же классу, что и H&M. Spotify — еще одна шведская

компания мирового уровня. А ведь в первые 12 лет своего существования она не принесла ни кроны прибыли. Каким же был этот захватывающий путь?

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

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

Путь Spotify с окраины Стокгольма на Уолл-стрит обойдется недешево. Владельцам придется выложить около 20 миллиардов крон. Часть капитала предоставят одна из крупнейших компаний Китая, близкий к Кремлю российский олигарх и несколько шведских венчурных фондов.

Первые десять лет Даниэль Эк будет тесно сотрудничать с музыкальной индустрией. И если Amazon будет пытаться

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

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

«Я назову две, — ответил он. — Первое: мы первыми сделали ставку на фриум¹, когда это считалось сомнительным. Второе: начав со Швеции и доказав жизнеспособность нашей модели, мы постепенно расширялись в Европе — естественным образом, страна за страной. Именно это и подтолкнуло музыкальную индустрию к мысли, что будущее именно за нашей моделью».

Даниэль, мы знаем, что тебе была не по душе идея этой книги. А еще мы знаем, как ты печешься о репутации Spotify. Поэтому по ходу работы мы поговорили со многими другими участниками этой истории. Среди них твои друзья, люди из руководства Spotify, инвесторы и авторитетные деятели музыкальной индустрии. Есть и те, кто напрямую конкурирует друг с другом. В целом у нас около 70 источников, но некоторые пожелали сохранить анонимность. Таким образом, нам даже удалось разжиться конфиденциальной информацией «для внутреннего пользования». Кроме того, мы долго и тщательно анализировали массу документов — годовые отчеты, перечни имущественных объектов и внутренние соглашения. Публикации в прессе,

интервью и публичные выступления — твои собственные и твоих коллег — тоже послужили материалом для этой книги.

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

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

ПРОЛОГ

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

— Он звонит и дышит в трубку, — говорит Эк коллеге.

— Кто «он»?

— Стив Джобс.

Коллега сомневается:

— Дышит и молчит? А откуда ты знаешь, что это он?

— Знаю, и все.

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

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

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

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

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

1. ТАЙНАЯ ИДЕЯ

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

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

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

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

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

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

*Light My Fire*²

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

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

Даниэль Эк окончил гимназию три года назад. Он уже успел поработать с похожим продуктом. В 2005 году он поручил нескольким программистам разработку системы, которую назвал Advertigo. Она умеет определять, какие объявления лучше подходят для того или иного рекламного места, а рекламодатель платит лишь в том случае, если размещение рекламы выливается в телефонный разговор с потенциальным клиентом. Конъюнктура растет, Даниэль Эк видит перспективы. Поэтому он заявляется в главный офис Tradedoubler, что недалеко от площади Норра Банторгет в Стокгольме, где и знакомится с Мартином.

Никакой официальной должности Мартин Лорентсон в Tradedoubler не занимает. Он просто создает в коллективе здоровую атмосферу и решает проблемы, если они возникают. Иногда его называют «летающим вратарем» компании. Сейчас осень 2005 года, и его цель — вывести Tradedoubler на биржу с

капиталом в несколько миллиардов крон. А лет через семь заняться чем-нибудь еще.

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

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

True Colors

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

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

Несмотря на успехи, Даниэлю Эку не сидится на месте. Он решает оставить компанию и увести с собой нескольких коллег. Один из тех, кто ему симпатичен, — 27-летний директор по развитию Хенрик Торстенссон. Второй — арт-директор Кристиан Вильссон, долговязый ироничный парень. Но в первую очередь он намерен сманить Андреаса Эна: у него косая челка, он обожает отутюженные рубашки известных брендов, и он потрясающий программист. Выпускник стокгольмской Немецкой школы, Андреас производит впечатление человека, идущего в ногу со временем. Еще студентом КТН он проходил практику в BEA Systems — компании по разработке софта из Кремниевой долины. Диплом он, впрочем, так и не защитил, а вместо этого устроился на работу в Stardoll, где и заинтересовался сторонним проектом Даниэля...

Paradise City

8 ноября 2005 года Tradedoubler выходит на Стокгольмскую фондовую биржу, и Мартин Лорентсон продает свои акции за 96

миллионов крон. Его компаньон Феликс Хагнё, чья доля примерно вдвое больше, получает соответственно — около 200 миллионов.

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

Основатели Tradedoubler переводят деньги на Кипр, где за два месяца до этого каждый из них зарегистрировал собственный холдинг. В конце ноября Мартин Лорентсон помогает и Даниэлю Эку открыть компанию в налоговом раю. Фирма Мартина называется Rosello Company Limited, Даниэля — Instructus Limited. Совместного акционерного общества у них пока нет. Но уже к концу 2005 года оба они готовы инвестировать в новый проект. Однако есть проблема — Мартин Лорентсон не может совершить прямую продажу всех своих акций Tradedoubler. И ему, и Феликсу Хагнё придется ждать по меньшей мере полгода. Оба воспользуются шансом при первой же возможности. Феликс Хагнё тоже станет участником тайного проекта Мартина и Даниэля.

Feeling Hot Hot Hot

Зимой Мартин Лорентсон и Даниэль Эк часто встречаются после работы. Новоиспеченный мультимиллионер спускается в метро и едет по зеленой ветке в Рогсвед, на эту железобетонную окраину, в гости к своему протеже. Они вместе смотрят фильм «Крестный отец» и ближе знакомятся друг с другом. Даниэль живет на пригорке над станцией метро в съемной квартире, в том же безликом трехэтажном доме по Стеваргатам, где прошло его детство. Мать Элизабет и отчим Хассе переехали, но по-прежнему

числятся съемщиками. В сотне метров высятся башни многоквартирных домов. Невероятный контраст с живописным районом частных вилл Буроса, где в 1970-х рос Мартин.

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

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

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

Poker Face

В начале 2006-го Даниэль часто обедает с коллегой Андреасом Эном, который постепенно начинает играть роль неформального лидера Stardoll. В ближайшие месяцы он станет помощником

Даниэля — и его «естественным» преемником на посту технического директора.

Они подолгу беседуют о технологиях и новых бизнес-идеях. Даниэль не скрывает, что у него есть другие планы. Какие конкретно, не говорит, но охотно обсуждает возможности BitTorrent. Это усовершенствованный пиринговый сетевой протокол для файлообмена, позволяющий дробить файлы на множество маленьких частей и пересылать их между компьютерами пользователей. Так экономится время и снижается нагрузка на жесткий диск. BitTorrent становится популярным благодаря The Pirate Bay — шведскому файлообменнику, который к тому времени уже популярен во всем мире. Даниэль Эк хочет сделать нечто подобное — но легально. Весной он раскрывает подробности, рассказав Андреасу Эну, что можно создать стриминговый сервис видео, музыки и прочего медиаконтента, который будет финансироваться за счет рекламы.

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

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

В следующем месяце Даниэль переезжает из Рогсведа в кондоминиум на Хагагатан в Васастане, а в мае уходит из Stardoll, чтобы полностью посвятить себя новой компании. Потом он будет рассказывать об этом праздном времени — когда, разбогатевав, разъезжал всюду в спорткаре и стал завсегдатаем клубов на площади Стуреплан. Но девушки, на которых ему хотелось произвести впечатление, оказывались недалекоими, и приключения заканчивались одним и тем же — он запирался у себя в загородном доме, по соседству с материнским, и брэнчал там на гитаре.

Good Vibrations

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

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

двоих основателей Tradedoubler на руках более полумиллиарда крон. Даниэль Эк делает Андреасу Эну, своему преемнику в Stardoll, серьезное предложение. «Мы открываем компанию, — сообщает он. — Хочешь с нами?»

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

2. СПЕЦИАЛИСТЫ НА РИДДАРГАТАН

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

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

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

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

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

You're the One That I Want

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

Даниэль Эк и Мартин Лорентсон быстро понимают, что Людде, как все называют Людвигу, станет ключевой фигурой для их проекта. Мартину удастся организовать встречу с Людде через своего старого знакомого из Бураса Никласа Иварссона, преуспевающего бизнесмена с обширными связями. Никлас Иварссон — директор европейского департамента АТІ, компании, торгующей программным обеспечением для автомобильной промышленности. Как раз по работе он и познакомился с Людде. Никлас восхищается талантом молодого программиста, который

легко анализирует любой чужой код и с ходу пишет собственные программы.

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

Первый компьютер Людвиг Стригеуса — Commodore VIC-20. Потом у него появляется настоящий PC, он осваивает бейсик и начинает писать простые программы и игры. В подростковом возрасте становится хакером. В частности, клонирует Scumm, популярный в конце 1980-х скриптовый язык для компьютерных игр. У Scumm закрытые исходники, но Людвигу Стригеусу удается проанализировать ассемблерный код, то есть инструкции, прошедшие через компилятор и переведенные на язык, понятный только процессору. Строка за строкой он вскрывает смысл кода, переводя его обратно на «человекопонятный» язык программирования. На это уходит несколько лет, но в итоге он создает движок, который называет ScummVM, — код, позволяющий запускать игры Scumm на любой платформе. У клона открытый код, так что теперь работать с ним может любой желающий. Такие эксперименты приносят Людвигу Стригеусу славу феноменального программиста-одиночки. Ему нравится писать на C++ (это старый язык, он куда сложнее, чем Java или C#), он создает быстрые и легкие программы. Когда в 2005 году µTorrent только-только вышел, файл весил всего 50 килобайт, примерно вдвое меньше, чем фотография с низким разрешением.

Однажды в середине 2006 года Даниэль Эк и Мартин Лорентсон появляются в гётеборгском офисе ATI. Никлас Иварссон знакомит их со Стригеусом, и двое учредителей

рассказывают Людде о своих планах. Основой Spotify будет технология BitTorrent. Людвигу Стригеусу это нравится, но он сомневается. Дуэт Spotify не делает особых ставок на μ Torrent. К тому же за молодым программистом уже наблюдают две американские компании — BitTorrent, Inc., основанная легендарным Брэмом Коэном, разработчиком протокола, и Azureus: ее собственный торрент-клиент популярен, но не так быстр, как у Людде.

Can't Buy Me Love

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

Azureus вскоре присылает длинный договор — малопонятный язык американского коммерческого права, страницы и страницы казуистики. Людвигу Стригеуса беспокоят возможные юридические последствия продажи. Ведь программой пользуются, чтобы нелегально скачивать контент. Несколько месяцев назад в Швеции к владельцам The Pirate Bay приходила полиция. А если и ему предъявят иск?

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

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

Мартин Лорентсон — 42,8%

Даниэль Эк — 42,8%

Феликс Хагнё — 9,5%

Людвиг Стригеус — 4,9%

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

Спустя несколько недель Spotify перепродает μ Torrent компании BitTorrent, Inc. Прибыль идет на финансирование деятельности стриминговой компании. В последующие годы доля Людвиг Стригеуса в Spotify будет размываться — появятся и новые инвесторы. Но когда через 12 лет компания выйдет на биржу, станет ясно, что решение, которое Людвиг Стригеус принял в 2006-м, сделало его миллиардером.

Indestructible

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

Плеер основан на торрент-технологии. Слушателю помогают загружать музыку: небольшие фрагменты каждой композиции плеер берет с «соседних» компьютеров в сети. Так Spotify

перекладывает бремя трансляции на самих слушателей. В отличие от The Pirate Bay, Spotify планирует делиться доходами от рекламы с исполнителями и звукозаписывающими компаниями. Но клиенты ничего платить не должны.

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

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

We Are Family

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

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

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

В третьей комнате разместились остальные сотрудники компании. Здесь сидит Даниэль Эк (если он не на переговорах со

звукозаписывающими компаниями) и юрист Spotify Петра Ханссон. В феврале 2007 года подключается директор по продажам Джонатан Форстер. Вскоре ему придется поломать голову над тем, как продемонстрировать рекламодателям преимущества таргетированной рекламы. «You can't sell steak to people who want ground beef», — доказывает британец коллегам. Не пытайтесь продавать стейк тем, кому нужен фарш.

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

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

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

Slice Me Nice

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

Проблема с торрент-технологией в том, что фрагменты поступают беспорядочно. А если заставить протокол начинать с первых частей, все идет значительно медленнее. Именно эту задачу и решает команда Андреаса Эна. Комната с окнами на Риддаргатан и шторами в цветочек начинает походить на конференц-зал. Несколько недель обсуждений, постоянно исчерканная маркерная доска — и разработчикам, похоже,

удается найти элегантное решение. Существующая торрент-система режет файлы «по высоте» — как хлеб для тостера. Только когда все фрагменты на месте, можно проиграть трек слева направо. Но если разрезать файл как булку для гамбургера, то есть послойно, «в ширину», каждый фрагмент будет представлять собой горизонтальную часть целого трека, от начала и до конца. В этом случае протокол может брать фрагменты и не по порядку. Треки начинают проигрываться сразу. Команда программистов не верит своим глазам: идея заработала с ходу, с первой попытки. Их серверы передают фрагменты — и сразу можно слушать музыку.

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

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

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

получилось. За несколько месяцев они создали лучший продукт на рынке. «Это просто бомба!» — восторженно отзывается один из первых поклонников.

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

Police & Thieves

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

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

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

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

Когда очередной собеседник заявляет нечто подобное, Пер Сундин вскипает. Он знает, что дома его снова будет пилить жена, но сдержаться не может. К потоку обвинений он готов.

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

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

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

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

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

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

Save Tonight

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

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

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

Даниэль Эк хвалит программистов — но его мучает совесть. Мало кто знает, что соглашения с музыкальными и звукозаписывающими компаниями еще не достигнуты. Единовременный платеж в STIM (Шведское международное общество композиторов) все же позволяет ему получить тестовую лицензию на ограниченный период.

Бета-версия Spotify появляется в апреле 2007-го. По этому поводу команда разработчиков делает групповую фотографию. 14 человек улыбаются в объектив. Разработчик Гуннар Крейц в черной футболке с логотипом КТН на груди. В заднем ряду —

Джонатан Форстер, единственный, кто в пиджаке. Мартин Биркельд, одноклассник Даниэля Эка по гимназии, администратор офиса, выглядывает из-за плеча Фредрика Ниемеле.

Впереди на корточках сидит Расмус Андерссон в бело-голубом полосатом джемпере. В центре — Даниэль Эк, волосы дыбом.

Invisible Touch

Пер-Йорген Персон во все глаза смотрит на экран ноутбука. Плеер выглядит как iTunes, только темно-серый. Но когда он вписывает название своей любимой группы Killswitch Engage и нажимает на кнопку воспроизведения, музыка начинает звучать немедленно, без малейшей задержки. Никакой загрузки, никакой буферизации — музыка просто играет, и все. Напротив сидит Мартин Лорентсон, он широко улыбается. Когда-то Пер-Йорген был его шефом. Теперь они партнеры по Northzone, инвестиционной компании с офисом в одном из небоскребов на Хётorget. Мартин Лорентсон пришел поразить инвестора. И ему это удалось.

«Откуда идет музыка?» — спрашивает Пер-Йорген Персон. Мартин Лорентсон показывает, что компьютер подключен к его мобильному телефону. У Пера-Йоргена нет слов. Сотни инвесторов годами просаживают кучу денег на музыкальные интернет-сервисы. Но это действительно фантастика! Восемь лет прошло с тех пор, как они с Мартином Лорентсоном сидели в одном офисе. Тогда он упустил шанс инвестировать в Tradedoubler. Чтобы добиться успеха с Northzone, Перу-Йоргену нужен хит. Может быть, Spotify станет новым Skype?

Вести переговоры с Мартином Лорентсоном трудно, поскольку он и сам богат. Пер-Йорген не хочет выказывать слишком уж большую заинтересованность, но в конце концов раскрывает карты и говорит, что готов инвестировать. Мартин Лорентсон улыбается и говорит, что должен подумать.

3. РОГСВЕД

Даниэль Эк вырос в Рогсведе — это один из первых «железобетонных» микрорайонов Стокгольма по зеленой ветке метро. Отец исчез из его жизни довольно рано. Позднее Даниэль признается, что вообще с ним не общался. В первые годы мама Элизабет воспитывает сына одна. Даниэль учится занимать себя самостоятельно. Через какое-то время Элизабет выходит замуж, и у Даниэля появляется отчим Хассе. Когда Даниэлю исполняется десять, рождается его единоутробный брат Феликс.

Элизабет работает в центре досуга при школе, где Даниэль учится в младших классах. Денег у них немного. Но уже взрослым Даниэль вспоминает детство как веселое время, полное музыки. Элизабет часто слушает Vee Gees, Дайану Росс и Теда Гердестада. На стене висит гитара с нейлоновыми струнами, Даниэль ее осваивает. Сначала разучивает детские песни, но постепенно переходит на The Beatles и Nirvana. На школьных уроках музыки он учится играть на ударных, бас-гитаре, пианино и аккордеоне. Он музыкально одарен, но настоящим виртуозом становится, когда дело доходит до компьютеров. В пять лет у него появляется первый собственный компьютер — подержанный Commodore VIC-20, который подключается к телевизору. Даниэль играет каждый день и помногу. Когда что-то идет не так, просит маму помочь. «Попробуй разобраться сам», — неизменно отвечает та.

Потом отчим Хассе дарит ему настоящий РС. В девять лет Даниэль начинает программировать. «Я стану круче Билла Гейтса», — заявляет он в двенадцать.

Районный центр досуга располагается у подножия холма недалеко от их дома. Фасад разрисован граффити, внутри — тренажеры, зал для иннебанди³, столы для настольного тенниса и репетиционное помещение. Подростком Даниэль часто здесь бывает. Сотрудник центра Микки Юханссон вспоминает его как вежливого, воспитанного парня. Сюда он приходит, как правило, один, без компании. По сравнению с матерью он довольно замкнутый. А Элизабет Эк, прямая и открытая, искренне интересуется работой центра — это редкость для родителей. Руководитель центра Рикард Клемминг, пожилой человек за шестьдесят, которого все зовут Рикки, уверенно управляет центром и с удовольствием вовлекает в работу местных жителей. Когда Рикки решает установить в центре компьютеры, он обращается к Даниэлю, который, по слухам, большой специалист в технике. При содействии отчима Даниэлю удается помочь с установкой. А сам подросток входит во вкус. Даниэль Эк постепенно превращается в самого молодого компьютерщика в округе.

Staten och kapitalet⁴

Когда в 1950-х Рогсвед только-только застраивали, он представлялся модернистским чудом — высокие дома, центральное здание в форме подковы. Проходит меньше десяти лет, и картина меняется. Рогсвед превращается в проблемный район: наркотики, уличная молодежь.

В конце 1970-х этот пригород облюбовала панк-группа Ebba Grön с ее мрачным солистом Йоахимом Тострёмом, которая на несколько лет становится сенсацией. У них аншлаги в местном клубе Oasen, расположенном в здании центра досуга. Сюда съезжаются панки со всего Стокгольма, и Рогсвед внезапно превращается в панковский «рассадник». Бунтарское поколение объединено музыкой. Когда власти сообщают, что Oasen

закрывается на реконструкцию, молодежь занимает помещение, рисует плакаты и десять дней держит осаду. В конце концов полиция выводит их из здания.

В начале 1983 года, когда родился Даниэль Эк, панковская волна уже схлынула. С властями, которые хотят заставить музыку замолчать, его поколение будет бороться иначе. Их объединит не панк-рок, а нелегальные файлообменные сети, субкультура, которая выльется в собственное политическое движение.

School Daze

В двух шагах от центра досуга — школа, куда Даниэль перешел в 1996 году, в старших классах. Репутация у нее так себе. Бывшие ученики рассказывают: драки, наркотики, пьянки по выходным... Впрочем, в этом участвует меньшинство. Многие, напротив, гордятся своей школой.

Даниэль Эк не из тех, кто напивается и устраивает драки на дискотеках. В школе у него репутация хорошего ученика — способного, с разнообразными интересами. Его музыкальные успехи — игра на гитаре — впечатляют, он часто играет главные роли в ежегодных школьных музыкальных спектаклях. Его друзья — и мальчики, и девочки. Он не по годам развит, любит общаться с учителями, а взрослые считают с его мнением. По информатике он самый сильный в классе, но делает не больше, чем задают. Помогает знакомым, если у кого-то беда с компьютером. И всякий раз, когда он легко решает проблему, с которой не справляются другие, его уверенность в себе растет.

Когда кому-то из местных предпринимателей нужен сайт, они теперь обращаются к Даниэлю. Впоследствии он будет рассказывать, как с 14 лет начал делать сайты и зарабатывать деньги. Он обучает HTML и программированию товарищей, которые становятся субподрядчиками его маленькой IT-империи. В чатах и на форумах в сети завязывает новые контакты. Делится

хакерским опытом, закачивает и скачивает пиратские файлы. Для собственного сайта Даниэль создает простой счетчик, который срабатывает при каждом посещении. Вскоре и другие начинают пользоваться его счетчиком для своих сайтов. «Я вдруг начал понимать, что все получается, — будет потом рассказывать он. — Хорошие вещи сами себя распространяют».

В июне 1999-го Даниэль Эк оканчивает среднюю школу. У него максимальный балл по английскому, музыке, истории, религиоведению, обществознанию и техническим дисциплинам. Оценки позволяют поступить в IT-гимназию в стокгольмском районе Сундбюберг.

Breaking the Law

В августе 1999-го Даниэль Эк начинает ездить в новую школу. Сначала по зеленой ветке метро до Т-Сентрален, потом — на синюю до Юльсты. Шведский интернет-бум в разгаре. В школе царит оптимизм. У учеников — свои компьютеры, все мечтают о денежной IT-карьере. «Мы только и делали, что искали идеи. Мы были уверены, что станем лучшими в мире», — будет потом рассказывать Даниэль.

Когда он учится на первом курсе, появляется файлообменная сеть Napster. И теперь Даниэль получает возможность, сидя дома у компьютера, бесплатно скачивать музыку со всего мира. Для хакера и фаната музыки это почти религиозное переживание. Сам он описывает это так: «Из всех сетевых ресурсов, пожалуй, именно Napster сильнее всего изменил мою жизнь». Для Даниэля Эка и его поколения файлообмен становится образом жизни. Ученики в школе расширяют музыкальный кругозор — сейчас они слушают куда больше музыки, чем в те времена, когда покупали CD. Время, когда самоопределение молодежи

связывалось с одним-единственным музыкальным жанром, на исходе. Тех, кто слушает все подряд, становится больше и больше.

Пройдет еще несколько лет, и ребята из поколения Даниэля начнут устраивать демонстрации за право обмениваться файлами без риска попасть в тюрьму или получить штраф. Сам он, впрочем, на баррикады не пойдет. Вместо этого он попытается примирить пиратов и музыкальную индустрию. На его стороне будет Шон Паркер, один из основателей Napster.

School's Out

Когда Даниэлю исполняется шестнадцать, он отправляет резюме в Google. Этот поисковик годом ранее запустили студенты Стэнфорда Ларри Пейдж и Сергей Брин. Представитель Google благодарит и предлагает обратиться через год, после сдачи выпускных экзаменов. Даниэль, раззадоренный отказом, пытается создать собственную поисковую систему. Потом он признается, что вкладывал в этот проект собственные средства. Исходный код в конце концов он выложит в сеть, и его будут дополнять десятки разработчиков. Проект окажется живучим, и через несколько лет к нему проявит интерес Yahoo.

Ученики IT-гимназии осваивают программирование на C++ и создание сайтов в программе Dreamweaver. Уроки проходят в том числе и в «шведской Кремниевой долине» в районе Чиста на севере Стокгольма, где находятся офисы Ericsson и IBM. Здесь школьники учатся разбирать и собирать компьютеры. Даниэль Эк уже совсем не мальчишка. На групповой фотографии второго курса видно, что его светлые волосы потемнели. Челка зачесана на сторону, чтобы не лезла в глаза.

Популярное развлечение в школе — оставаться после уроков и устраивать «LAN-тусовки», на которых ученики играют в Half-Life и ее продолжение — первую версию Counter-Strike. Встречаясь в коридорах с немногочисленными сокурсницами, Даниэль Эк

ведет себя довольно скромно. В ICQ он более разговорчив и ухаживает за девушками... с переменным успехом.

Одноклассники считают его целеустремленным, умным и хорошим рассказчиком. Он начинает подрабатывать в IT — раньше большинства. Доучиваясь в гимназии, последние два года он уже работает почти полный день. Он задействован в различных проектах Spray, консалтинговой интернет-компании, а потом даже становится временно исполняющим обязанности технического директора Tradera (крупнейшего интернет-аукциона в Скандинавии). Даниэль помогает найти подработку многим одноклассникам. Они создают сайты и сотрудничают с кол-центрами. Даниэль Эк еще в школе понимает, что он не самый классный программист в мире. Но зато он придумывает идеи и умеет вести проекты.

На третьем курсе Даниэль редко появляется в школе. А когда приходит, много говорит о бизнес-идеях и больших деньгах. Он часто прогуливает групповые занятия и приводит странные оправдания, подчас похожие на вранье. По словам одного из его одноклассников, Даниэль как-то сообщил, что едет в турне со звездной шведской группой The Cardigans. Одноклассники воспринимают это как выдумку. У них создается впечатление, что Даниэль слишком глубоко погружен в собственные мысли и уже не способен отличить мечты от реальности.

Сам Даниэль описывает окончание учебы как испытание. Последние полгода он занимается подготовкой к экзаменам. К тому моменту, когда он получает аттестат, рынок труда успевает заметно остыть. В следующие несколько лет Даниэль Эк работает IT-консультантом и начинает несколько собственных проектов. Он даже сомневается в себе: а ту ли дорогу он выбрал?

4. PARTY LIKE IT'S 1999⁵

Пока Даниэль Эк качает музыку в своей комнате в Рогсведе, его будущий компаньон открывает свою первую миллиардную компанию. В апреле 1999-го Мартину Лорентсону исполнилось тридцать. Он восходящая звезда на стокгольмском IT-небосклоне. У него зачесанные назад каштановые волосы, а уверенность в себе зашкаливает. Днем он работает в одной из ведущих венчурных компаний.

Стокгольм в те дни — один из ведущих «интернет-городов» Европы. Наивысший статус имеют представленные на бирже компании Icon Medialab и Framtidsfabriken, занимающиеся интернет-консалтингом: их акции ценятся высоко, поэтому они легко и быстро скупают конкурирующие фирмы. В прессе и по ТВ руководители этих компаний выглядят как посланцы из какого-то невероятного будущего. В ресторанах на площади Стуреплан новоиспеченные IT-предприниматели общаются с модными дизайнерами, рекламщиками, поп-звездами и финансистами. The Cardigans в зените славы, а шведский звездный продюсер Макс Мартин пишет музыку для суперзвезды Бритни Спирс. Политики обсуждают «шведское музыкальное чудо». В Лондоне Эрнст Мальмстен, Кайса Линдер и Патрик Хеделин устраивают настоящую шведскую сенсацию, запустив boo.com, международный модный бутик. Вскоре у проекта появляются технические проблемы, а когда в начале 2000 года лопнет пузырь доткомов, это будет один из первых громких случаев банкротства.

Но пока эта угроза кажется призрачной. Пока царит паника другого рода. Все боятся опоздать на поезд.

Один из тех, кто использует шанс, — Ян Стенбек, владелец инвестиционной компании Kinnevik. Ранее он вложил деньги своей семьи в Tele2 и телекомпанию MTG. Теперь он открывает интернет-ресурс для электронной торговли CDON и портал Everyday.com, генеральным директором которого какое-то время работает Никлас Зеннстрём. Скоро он пойдет дальше и вместе с датчанином Янусом Фриисом создаст KaZaA, своего рода продолжение Napster. Файлообменная сеть несколько лет была у всех на устах, пока сервис не потопили адвокаты звукозаписывающих компаний. Грандиозным успехом этого дуэта станет Skype, вышедший в августе 2003-го и позволивший всему миру совершать звонки через интернет. Эта программа сделает Никласа одним из первых IT-миллиардеров Швеции. А потом он создаст пиринговый музыкальный сервис Rdio.

Эти новшества в экономике не оставляет без внимания и деловое семейство Валленбергов. На рубеже веков компания Investor, принадлежащая Валленбергам, вкладывает около 900 миллионов крон в веб-портал Spray, который также занимается консалтинговой деятельностью. Впрочем, Spray станет разочарованием, и о нем довольно скоро забудут. Из-за этого провала интернет-сектор надолго выпадет из сферы интересов Валленбергов.

Two Princes

Посреди всей этой бури — новые технологии, рискованные инвестиции — Мартин Лорентсон и его компаньон Феликс Хагнё придумывают идею. Оба переехали в Стокгольм из Гётеборга и не так давно работают на Cell Ventures, венчурную компанию, которая инвестирует в стартапы. Их офис расположен на самом верху одного из небоскребов на Хётorget в центре Стокгольма.

Мартин и Феликс занимаются созданием Cell More, некоего прообраза платформы для электронной торговли. Их проект отклоняют. Но Мартин и Феликс хотят делать что-то свое, идти дальше. Их новая идея связана с рекламой в интернете.

Мартин легко придумывает идеи, он открыт и энергичен — можно сказать, гиперактивен. В любой момент может включить харизму, хохочет над тем, что кажется ему смешным. Некоторые считают его нахалом. Но если надо действовать, он действует молниеносно — у него уже широкая сеть контактов в Стокгольме. Феликс более замкнутый. Он из богатой семьи. Когда он был маленьким, его родители открыли сеть магазинов одежды Joy. А он больше интересуется не модой и одеждой, а компьютерами.

Мартин Лорентсон вырос в очень интеллигентной семье из Бураса, крупного промышленного центра. Мать учитель, отец экономист. Оба в молодости занимались спортом на профессиональном уровне. Мартин тоже вырос спортивным, в нем силен дух соперничества. Он всегда сравнивает себя с другими. В детстве он посещает гимназию имени Свена Эриксона и хорошо учится. На школьной фотографии у него длинные мелированные локоны. Он похож на молодого Патрика Суэйзи. После школы он поступает в Технический университет Чалмерса в Гётеборге. Там его увлекает веселая студенческая жизнь. Он вступает в университетский студенческий клуб, но и учится увлеченно, параллельно слушая курсы в Высшей торговой школе Гётеборга. Подрабатывает уборщиком в Volvo.

В 25 лет Мартин Лорентсон подает заявку на стажировку в телекоммуникационной компании Telia. В 1995 году начинает стажироваться. В рамках стажировки он проходит практику в Кремниевой долине, у разработчиков поисковика AltaVista. Там он получает представление об экосистеме, которая связывает университетский мир, учредителей стартапов и инвесторов. После работы в Telia Мартин переезжает в Стокгольм и

устраивается в Cell Ventures. Его шеф Пер-Йорген Персон сыграет важную роль в будущей карьере Мартина.

Пер-Йорген Персон выглядит как уверенный в себе лидер, ему 35. У него светло-русые кудри, а когда он улыбается, между передними зубами видна щель. Он сыплет американскими бизнес-терминами и говорит на пяти языках. Он замечает, что Мартин Лорентсон и Феликс Хагнё часто остаются после работы и занимаются своим тайным проектом. Если у них получится, он хотел бы вложить в этот проект деньги. В остальном портфель Cell Venture полон. Один из проектов, который называется PriceRunner, станет эффективной системой сравнения цен в сетевых магазинах. Другой, под названием DX3, — это инструмент цифрового распространения музыки, предназначенный для звукозаписывающих компаний. Третий — Tradera, его техническим директором через несколько лет станет Даниэль Эк.

Start Me Up

Летом 1999-го для Мартина и Феликса в связи с их новым проектом начинается напряженное время. Они сидят дома у Феликса в Эстермальме и придумывают бизнес-план под некую идею, которую называют ClickCab. Пока Феликс занимается технической стороной, Мартин время от времени влезает в костюм и отправляется на Стуреплан искать финансирование. Несмотря на горячий сезон на рынке, инвесторов найти трудно, и Мартин Лорентсон не понимает почему. Ведь принцип довольно прост: создать рекламную систему, которая связывает продавца и покупателя. Но как-то в пятницу, поздно вечером, они представляют идею Магнусу Эмильсону, приятелю Феликса по Высшей торговой школе Гётеборга. Встреча становится прорывом. У Магнуса Эмильсона есть деньги, он основал и вывел на биржу сервис интернет-консалтинга Mind. В новую компанию

он вкладывает 5 миллионов крон, и ему достается доля 30%. Со временем эта сделка принесет богатство всем троим. Мартин и Феликс начинают нанимать сотрудников и переезжают в офис в Эстермальме — на Грев-Турегатан, 21. В середине ноября 1999-го их сервис, получивший название Tradedoubler, наконец-то запускается. Компания сразу же начинает расти.

Мартин Лорентсон работает по ночам и просыпается к обеду. Потом идет в китайский ресторанчик неподалеку от офиса, где заказывает четыре небольшие порции еды, стакан молока и ванильное мороженое. Ему тридцать, он холостяк, обитающий в интернете. К формальной роли или должности в своей компании он не стремится.

Пер-Йорген Персон на этот раз упускает возможность инвестировать. Cell Ventures выставляется на продажу, рынок демонстрирует тенденцию к спаду. Но Персон будет следить за их карьерой: когда через семь лет он услышит о следующем проекте Мартина, то успеет вовремя.

99 Luftballons⁶

К началу 2000 года стокгольмская интернет-буря достигает апогея. В феврале стеклянная колонна на площади Сергельсторг украшена обложкой журнала *Newsweek* с заголовком «Интернет-столица Европы: новые суперкомпании на бирже и модные клубы». Однако уже в следующем месяце акции IT-компаний на нью-йоркской бирже Nasdaq падают. Пузырь доткомов лопнул. Многомиллиардные инвестиции шведских предпринимателей превращаются в пыль. IT-знаменитости испаряются.

Но Мартину Лорентсону и Феликсу Хагнё везет. В апреле им удается заполучить для Tradedoubler 10 миллионов долларов. Деньги пришли от американского финансиста Джорджа Сороса и шведского фонда Arctic Ventures. Один за другим сдаются их европейские конкуренты, рынок проседает. Внезапно дешевеет

рабочая сила — нанимать программистов теперь проще. Tradedoubler стоит почти 1 миллиард.

Livin' on a Prayer

В июне 2002 года, когда Даниэль оканчивает гимназию, интернет-сектор полностью сдулся. Даниэль мечтает создать что-нибудь масштаба Google, но приходится довольствоваться работой в интернет-агентстве Jajja. Клиенты хотят, чтобы их сайт был в топе поисковой выдачи. Задача Даниэлю не по душе, но он хорошо с ней справляется и со временем становится техническим директором Jajja.

Помимо работы, Даниэль занят и другими идеями. Он работает над ними в родительской квартире в Рогсведе. Позднее Даниэль будет рассказывать, как в то время снимал и индексировал огромное количество телепередач в прямом эфире и с восторгом наблюдал за триумфальным шествием файлообменных сетей. В этот период, по словам Даниэля, он пытается учиться в КТН, но хватит его лишь на два месяца. Впрочем, неизвестно, правда ли это. В КТН нет никаких сведений о поступлении Даниэля Эка.

Когда Даниэлю исполняется двадцать два, ему звонит инвестор из Лондона. Он узнал о шведе благодаря поисковику, который тот создал несколько лет тому назад. Инвестор спрашивает, не заинтересован ли Даниэль в новой работе. Есть сайт, посвященный виртуальным бумажным куклам, которому нужен технический директор. Возможно, Даниэль захочет встретиться с директором Stardoll?

Candy Shop

За семь лет, что прошли с момента появления Napster до запуска Spotify в 2006 году, музыкальная индустрия изменилась в корне.

Падают продажи CD-дисков. Звукозаписывающие компании держат оборону, объявив войну файлообменным сетям. Дирижирует цифровой музыкой основатель и глава Apple Стив Джобс. В 2001 году Apple запускает музыкальный плеер iTunes, который используется для организации и прослушивания музыки на компьютере. Предполагается, что пользователь будет «потрошить» свои CD, компоновать новые плей-листы и, используя Mac, записывать треки на чистые диски. Технология предназначена для пользователей Apple, но звукозаписывающие компании недовольны. Музыкальный плеер способствует распространению треков, взятых на пиратских сайтах. Многие руководители звукозаписывающих фирм считают, что Apple просто отправляет пиратов «гадить на улицу».

Когда Стив Джобс в том же году выпускает портативный MP3-плеер, необходимость в CD отпадает. Пользователи могут собирать и организовывать треки в iTunes, а потом переносить их на iPod, который можно носить с собой или подключать к динамикам. MP3-плеер — успешный продукт, погубивший не один музыкальный магазин звукозаписывающих компаний. На тот момент у Universal и Sony Music есть собственный стриминговый сервис PressPlay, тогда как EMI, BMG и AOL Time Warner представлены на MusicNet. Интересы звукозаписывающих компаний и Apple сталкиваются. В 2002 году и в начале 2003-го Стив Джобс тратит много сил на заключение нового тайного соглашения с партнерами из музыкальной индустрии. Представители пяти крупнейших звукозаписывающих корпораций один за другим приезжают в Купертино по его приглашению.

Первой отзывается Warner Music. Когда очередь доходит до лидера рынка Universal, генеральный директор компании Даг Моррис просит поехать на эту встречу своего коллегу Джимми Айовина, основателя Interscope Records. Джимми очень увлекает концепция Стива Джобса, и он ее горячо поддерживает.

Что касается BMG, то контакты немцев с Apple поддерживает директор по стратегическому развитию Томас Гессе, который вскоре будет заниматься слиянием компании с Sony Music. На встречу со Стивом Джобсом и Эдди Кью, директором iTunes, Гессе летит из Нью-Йорка.

«Я знаю, что в наших плеерах полно пиратской музыки, но у меня есть идея», — заявляет Стив Джобс на встрече. Основатель Apple намерен открыть музыкальный магазин, где треки будут продаваться по одному — 99 центов штука. С одной стороны, звукозаписывающие компании против того, чтобы дать пользователям возможность выбирать отдельные любимые треки. С другой — они видят и массу преимуществ. К примеру, такая схема позволила бы игрокам индустрии сохранять около 70% дохода, что значительно больше, чем при продаже музыки на CD. Одна за другой звукозаписывающие компании подписывают соглашение: Warner, Universal, Sony, BMG и EMI. За несколько лет Apple становится главным партнером звукозаписывающих компаний.

The Message

28 апреля 2003-го Стив Джобс вещает со сцены. Человек, который видит будущее, одет в синие джинсы, черную водолазку и кроссовки New Balance. Сначала он представляет усовершенствованную версию iTunes, которая уже есть у 20 миллионов пользователей Mac. А далее говорит об iPod, который стал самым популярным MP3-плеером в мире.

— Мы ведь все покупаем музыку на CD, верно? — спрашивает руководитель Apple, едва сдерживая улыбку.

Он делает небольшую паузу. Конечно, пиратство — обычное явление и в Кремниевой долине. А многие присутствующие наверняка пользуются и файлообменными сетями.

— Все помнят, что в 1999 году была такая штука — Napster. Его закрыли в 2001-м, но кое-чему он нас научил. Например, тому, что интернет создан для распространения музыки. А его последователь KaZaA и сегодня живет и процветает, — продолжает Стив Джобс.

На тот момент KaZaA Никласа Зеннстрёма — самая крупная файлообменная сеть в мире. Технология позволяет немедленно получать желаемое, говорит Стив Джобс. Но пиратское копирование — это кража.

— Это. Кража, — подчеркивает он.

«Почему люди крадут? — задается вопросом Стив Джобс. — Возможно, из-за нехватки легальных альтернатив?» Многие из присутствующих согласно кивают. «Нет легальных альтернатив», — эти слова появляются на экране за спиной у Стива Джобса.

Но это утверждение не вполне справедливо. На тот момент уже несколько сервисов в США официально предлагают музыкальный стриминг. Самый известный — Rhapsody: с конца 2001 года он продает неограниченный доступ к огромной музыкальной библиотеке за десять долларов в месяц.

— Но есть же Rhapsody и PressPlay. Что вы скажете о них?

— Да, но эти сервисы предполагают подписку. Нельзя загрузить только один трек за небольшую плату, — возражает Стив Джобс.

А далее он впервые публично нападает на музыкальные подписки:

— При отказе от подписки вы мгновенно теряете всю собранную музыкальную библиотеку. Мы считаем, что подписка — это неверный путь. — Босс Apple на секунду замолкает. — Люди издавна покупают музыку.

И тут Стив Джобс объявляет главную новость. На экране появляются логотипы пяти крупнейших звукозаписывающих компаний. Джобс прячет улыбку.

— До того, как мы все это затеяли, мне напомнили слова Хантера Томпсона, — сказал он и прочел с экрана: — «Музыкальный бизнес — это жестокая и неглубокая денежная канава, длинный искусственный коридор, где вора́м и проституткам вольготно, а хорошие люди мрут, как собаки. Есть в нем и минусы».

Публика громко смеется и аплодирует. Стив Джобс шутит, что выиграл войну между музыкальной индустрией и IT, и рассказывает, как компания Apple обратилась к ведущим фирмам с предложением сделать нечто совершенно новое — и великое.

Итак, главная новость — музыкальный магазин iTunes. В магазине можно покупать треки поштучно. Музыка можно загружать на неограниченное количество плееров iPod и три компьютера Mac. Можно также записывать CD, но существует встроенная защита от копирования. Для одного плей-листа допускается не более десяти CD-копий.

— Треки можно покупать по 99 центов, без абонентской платы, — торжественно говорит Стив Джобс.

Новый магазин Apple с ходу имеет огромный успех. В том же году, позже, Стив Джобс снова поднимется на сцену, чтобы представить новый iTunes для PC. Пользуясь случаем, он устраивает видеочат с Миком Джаггером, Dr. Dre и солистом U2 Боно. Прежде чем отключиться, Боно скандирует: «Джимми Айовин! Universal!» Это в честь главы звукозаписывающей компании, которая когда-то выпустила альбом U2 «Rattle and Hum».

Эти три слова потом не раз всплывут в рассказах о том, как Spotify бросил вызов Apple.

5. ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПИРАТСТВО

Даниэль Эк и Мартин Лорентсон запускают Spotify в апреле 2006-го, через три года после открытия музыкального магазина Apple iTunes. Ситуация на рынке почти благоприятная, инвестиции в высокотехнологичные проекты снова растут. Шакира исполняет хит «Hips Don't Lie». Модные блогеры пишут о стиле «богемный шик», а в космос отправляется первый швед, Кристер Фуглесанг. В течение первых двух лет основатели Spotify разрабатывают музыкальный плеер. Финансами ведает Мартин Лорентсон. Даниэль Эк летает в Лондон, Нью-Йорк и Лос-Анджелес на встречи с руководителями ведущих корпораций, чтобы получить лицензии на коммерческую деятельность. Поначалу Мартин ездит вместе с ним.

Кризис звукозаписывающей отрасли как никогда глубок. Молодые предприниматели, которые хотят спасти музыкальную индустрию, общаются с главами лейблов. Но пока все впустую. Начиная с 2003 года, компания Apple продала 2 миллиарда треков. Но общие продажи музыки падают быстрыми темпами — где-то на 1 миллиард долларов в год. Цифровая торговля растет, но это не компенсирует сокращение доходов от компакт-дисков. Идет отчаянная война с файлообменными сетями. Юристы звукозаписывающих компаний докапываются не только до пиратских ресурсов (Limewire, iMesh), но и до частных лиц — иски исчисляются десятками тысяч. Цель одна — запугать. В Швеции собираются преследовать по суду основателей The Pirate Bay.

Но Spotify относится к пиратам не как к врагам, а как к конкурентам. Даниэль Эк хочет создать более совершенный и простой в использовании продукт. Он должен давать доступ ко всей музыке на свете, быть бесплатным для пользователя и предлагать звукозаписывающим компаниям и издателям доход от рекламы.

У шведов случаются и серьезные промахи. Во время одной из первых поездок в Лос-Анджелес учредители встречаются с Томом Уолли, руководителем Warner Bros. Records из калифорнийского города Бербанка. Встреча, по слухам, заканчивается скандалом: потенциальный партнер уверен, что бесплатная музыка ни при каких условиях не станет спасением для отрасли. Несмотря на неудачи, Даниэль Эк не отказывается от своей концепции. И в итоге звукозаписывающие компании начинают воспринимать его идеи всерьез.

«Его цель — придумать то, что окажется лучше пиратства», — говорит Фред Дэвис, нью-йоркский адвокат, музыкальный юрист. Он одним из первых распознает потенциал Spotify и поможет Даниэлю Эку открыть множество дверей.

London Calling

Spotify работает уже несколько месяцев, Фред Дэвис звонит Даниэлю Эку и предлагает свои услуги. Он специалист по авторскому праву в области музыки, у него десятки клиентов в Европе и США. Кроме того, он член правления Stardoll, где Даниэль Эк был раньше техническим директором. У Фреда Дэвиса высокий лоб и нью-йоркский акцент. Похоже, адвокат отлично знает свое дело. Кроме того, выясняется, что он сын музыкального продюсера Клайва Дэвиса, который был боссом Columbia Records в конце 1960-х, а потом работал с такими музыкантами, как Брюс Спрингстин и Уитни Хьюстон.

Фред Дэвис устраивает для Даниэля Эка важную встречу в Лондоне. В Кенсингтоне он знакомит его с Робом Уэллсом, руководителем международного отдела Universal Music: Роб, жизнерадостный бывший регбист, занимается цифровой музыкой. У него акцент кокни и вьющиеся темно-русые волосы, в Universal он отвечает за сотни различных лицензионных договоров, связанных с цифровой музыкой. Даниэль Эк и Фред Дэвис проходят в конференц-зал, где их встречает Роб Уэллс. С ним — несколько его коллег.

Швед коротко представляет свой, как он уверен, лучший музыкальный сервис в мире. Конечно, это не первый питчинг в жизни Роба Уэллса, но он понимает: тут и вправду речь об «идее на миллиард».

— Как вы считаете, сможем мы получить лицензию? — спрашивает Даниэль Эк.

— Да, — отвечает Роб Уэллс. — Но сначала мы хотели бы взглянуть на прототип.

Через несколько месяцев этот парень с юга Лондона станет одним из первых бета-тестировщиков Spotify, а со временем — самым верным последователем Даниэля Эка в музыкальной индустрии.

I'm a Believer

Spotify начинает работать, и Даниэль Эк прикидывает, что вопросы прав на всю музыку в мире он урегулирует примерно за полгода. С помощью Google он выясняет, что лицензия стоит около 5% от годовой суммы продаж. Но вскоре Даниэль понимает, что все перепутал. Генеральный директор Spotify не разобрался в видах музыкального лицензирования: оказывается, лицензия, которая им нужна, отличается от лицензии, которая выдается радиостанциям типа Last.fm или Pandora.

Фред Дэвис делает все возможное, чтобы помочь Даниэлю Эку сориентироваться. Они работают в отрасли, которая постоянно меняется. А реклама как средство решения денежных вопросов только начинает завоевывать позиции. В сентябре 2006 года Warner Music заключает договор с недавно запущенным YouTube, предоставив сервису лицензию на музыкальные ролики в обмен на часть доходов от рекламы. Через несколько недель Google купит YouTube за рекордную сумму — 1,7 миллиарда долларов.

Даниэль Эк быстро учится и не боится настаивать на своем. Уже на первых встречах с представителями звукозаписывающих корпораций он уверяет, что Spotify сможет вернуть золотые деньки конца 1990-х. Даниэль Эк рассматривает свой продукт как связующее звено между умирающей отраслью и сотнями миллионов пользователей цифровых технологий. Главы звукозаписывающих компаний порой считают его слишком самонадеянным.

Впрочем, многие прислушиваются, когда он говорит, что нельзя закрывать глаза на интернет и невозможно привлечь к ответственности все файлообменные сети. А Даниэль Эк устраивает все новые и новые встречи с музыкальными магнатами.

«Вокруг него ощущалось какое-то силовое поле. Он действовал очень уверенно — видимо, у него была сильная поддержка на родине», — рассказывает один из таких магнатов, беседовавший с Даниэлем Эком в 2007 году.

В пользу шведа говорит и то, что у него есть деньги. Даниэль Эк дает понять, что готов выплачивать хорошие авансы. И готов идти на компромисс — до определенной степени.

Даниэль Эк часто появляется в главном лондонском офисе EMI, расположенном в здании из светлого камня на Кенсингтон-Хай-стрит. Там он знакомится, среди прочих, с бизнес-стратегом EMI — американцем Кеном Парксом, немногословным способным юристом. Кен Паркс настолько уверен в успехе идеи

Даниэля, что в конце 2007 года становится директором по контенту Spotify, работая прямо из Нью-Йорка.

Partner in Crime

В феврале 2007 года за ужином в Лондоне Даниэль Эк знакомится с человеком, который станет его ближайшим другом и будет играть важную роль в Spotify. Это Шакил Хан, легенда британского интернета. Через пару лет он станет инвестором Spotify и будет представлять Даниэля Эка в большом мире. У Шакила Хана черные волосы и обезоруживающая улыбка. Его знают многие — общительный парень, частенько покуривающий у дверей, за которыми проходят мероприятия различных лондонских стартапов.

Как и оба учредителя Spotify, Шак раньше занимался интернет-рекламой. У каждого, кто в те времена ухитрялся отыскать лазейки в поисковой системе Google, был шанс разбогатеть. Lightstate, компания Шака, собирала персональные данные и продавала их различным финансовым компаниям.

За ужином Шак рассказывает о Шанхае: он долго там жил и совсем недавно вернулся домой. В Китае бурно развивается интернет-сектор, и венчурные капиталисты только и ищут рискованные проекты. Шак понимает, как важны контакты, и, похоже, умеет говорить с кем угодно и о чем угодно. Позже Даниэль узнает, что у Шака, такого уверенного в себе парня, весьма живописное прошлое. Он жил на улице и имел проблемы с законом. В 1990-х, по слухам, работал шофером у наркобарона в Ньюкасле, портовом городе на северо-восточном побережье Англии. Но все это было раньше. В нулевых Шак занимается поисковыми запросами, доменами и интернет-торговлей таблетками для повышения потенции. И потихоньку учится оптимизировать цепочку создания стоимости...

«Чем ты сейчас занят?» — интересуется Даниэль. Шак отвечает, что впервые продает настоящий бизнес: его Lightstate вот-вот должны купить. Даниэль и сам продал компанию меньше года назад, но деньги сейчас привязаны к Spotify. Во время деловых поездок Даниэль ночует в самых дешевых отелях, а вскоре начинает останавливаться у Шака, который живет в квартире рядом с вокзалом в Восточном Лондоне.

Шак изучает бета-версию Spotify и понимает, что Даниэль на пути к чему-то великому. Как-то ночью, проснувшись, он идет на кухню выпить воды и видит, как Даниэль сидит в кровати, освещенный светом экрана. Через несколько часов, уже на рассвете, швед засыпает с ноутбуком на животе.

«Этот парень либо победит, либо умрет», — думает Шак.

Boom Clap

По тем временам Spotify — не единственный шведский стартап, нацеленный на революцию в музыкальной индустрии. В 2007-м два бывших студента КТН открывают SoundCloud — со штаб-квартирой в Берлине.

Одного из них зовут Эрик Вальфорс. Он уже несколько лет живет в немецкой столице, сочиняя электронную музыку и работая в различных IT-компаниях. Второй, Александр Юнг, шведско-британский саунд-дизайнер, во время учебы параллельно руководил собственным медиаагентством в Стокгольме.

Эти двое хотят создать в интернете специальную «точку сбора», где музыканты смогут делиться друг с другом собственными наработками. Пока эту нишу заполняет американский портал MySpace, принадлежащий Руперту Мёрдоку, — один из крупнейших в мире интернет-ресурсов. Но в последнее время MySpace хватается за все подряд: это и музыкальный портал, и интернет-магазин, и социальная сеть, и

сайт свиданий. А основатели SoundCloud хотят создать некое подобие YouTube, но исключительно для аудио. Они обсуждают идеи и подбирают название. Сначала им кажется, что «Clap.com» звучит неплохо. Но тут выясняется, что «clap» на сленге означает «триппер», — и в итоге выбор падает на SoundCloud. Это платформа для распространения музыки, с облачным хранением.

Даниэль Эк довольно быстро проявляет интерес к проекту и договаривается о встрече с Эриком Вальфорсом в стокгольмском кафе. Основатель SoundCloud рассказывает, что намерен создать форум для музыкантов. «Идеально, — отвечает Даниэль Эк. — Вы делаете продукт для авторов, а мы для слушателей».

Компании совсем не похожи друг на друга. Вокруг SoundCloud собираются в основном музыканты-фанатики, команда Spotify состоит преимущественно из компьютерщиков. Летом 2007 года soundcloud.com выводит на рынок тестовую версию. Их первый берлинский офис располагается в мансарде по адресу Аугустштрассе, 5, над ночным клубом, в историческом здании, в котором когда-то находилась немецкая почта. С террасы на крыше сотрудники видят золотистые очертания синагоги и шпиль телебашни.

Александр Юнг и Эрик Вальфорс мечтают создать великий портал — такой же великий, как Flickr, который два года назад компания Yahoo купила за 35 миллионов долларов. Но со времени SoundCloud намного превзойдет Flickr.

One in a Million

И вот субботним днем в апреле технический директор Spotify впервые объявляет о новом музыкальном сервисе официально. Андреас Эн приехал в КТН, чтобы принять участие в конференции Neј! 2007 года. Он поднимается на сцену в темно-синих джинсах и белой рубашке. Начищенные туфли сверкают — как и пряжка на ремне.

— Мы хотим, чтобы музыка снова стала развлечением, — говорит он с небольшой сцены, внимательно глядя в зал.

Публика наостряет уши. Андреаса Эна здесь уважают. На конференции присутствуют основатели SoundCloud Эрик Вальфорс и Александр Юнг — оба как докладчики. Рядом с ними сидит Хенрик Торстенссон, который будет рассказывать о Stardoll. А Андреас Эн продолжает: широкополосная сеть, по его словам, открывает перед музыкальной индустрией новые пути.

— Это всего лишь вопрос времени — рано или поздно кто-нибудь соберет всю музыку в одном месте, — замечает он. — Пользователи этого ждут.

Когда он сообщает, что клиент Spotify весит всего 700 килобайт, по залу пробегает шепоток. Кто-то интересуется, откуда Spotify берет деньги.

— У наших инвесторов за плечами масса успешных проектов. Это очень смелые люди, — отвечает Андреас Эн.

Участники конференции получают приглашения на первый бета-тест Spotify. В тот же день новость о сервисе разлетается среди блогеров и по самым разным техническим форумам в сети. Фредрик Кассель, молодой инвестор из венчурного фонда Creandum, не попал на конференцию. Но он читает отзывы о проекте Андреаса Эна в сети — и чувствует себя акулой венчурного капитализма. Он понимает, что действовать надо быстро, и в ближайший же понедельник звонит Даниэлю Эку.

— Мы пока еще не начали подыскивать инвесторов, — признается генеральный директор Spotify.

Даниэль Эк знает, что Мартин Лорентсон уже показывал плеер Перу-Йоргену Персону из Northzone. О Фредрике Касселе он слышит впервые:

— Как, говорите, вы называетесь? Creandum? А кто вы?

В свои 33 года Фредрик Кассель еще новичок в венчурном инвестировании. Его единственный проект — поддержка одной

финской компании, которая впоследствии обанкротилась. Но он твердо намерен инвестировать в Spotify.

The Heat Is On

К концу весны в первом офисе Spotify становится тесно. Серверы раскалены, в помещении духота. Фредрик Ниемеле ведет долгие дискуссии о совершенствовании продукта. Он даже топает ногами, когда доказывает, что необходима функция очереди, позволяющая загружать в буфер следующий трек, не мешая прослушиванию.

В офисе ведутся и «идеологические» споры — в том числе на тему авторского права. Норрландец Фредрик Ниемеле склоняется влево и защищает право малоизвестных артистов зарабатывать своей музыкой. А вот Андреас Эн придерживается принципа *laissez-faire* — он за невмешательство и за открытые, бесплатные интернет-платформы. Он видит Spotify как бесплатный сервис типа Skype, который сможет быстро привлечь сотни миллионов пользователей по всему миру. Если повезет, кое-кто из них даже заплатит.

Даниэль Эк скорее прагматик. Он поддерживает бесплатную версию, но хочет найти компромисс с индустрией звукозаписи. Программисты с Риддаргатам полагают, что музыкальная отрасль безнадежно устарела, и ощущают определенное сродство своего детища с сервисом The Pirate Bay (с его создателями они частенько встречаются). Никто из них не считает файлообмен серьезным преступлением, но необходимость в легальной альтернативе пиратству явно есть.

Переговоры со звукозаписывающими компаниями занимают все время Даниэля Эка. Раз-два в месяц он устраивает в офисе большие совещания: по его словам, прорыв близок. Неудачи Даниэль предпочитает обсуждать с Мартином Лорентсоном — его неизбывный оптимизм очень помогает.

Музыкальный плеер по-прежнему в стадии бета-тестирования, но программисты работают так, словно он уже запущен. Всплески излишней креативности гасит Петра Ханссон, главный юрист, бывшая сотрудница юридической фирмы Mannheimer Swartling. К примеру, она забрала идею предоставить пользователям возможность импортировать в клиент собственные треки: по ее мнению, звукозаписывающие компании не готовы смешивать стриминговую музыку и файлы с пользовательских жестких дисков.

В 2007 году, через неделю после Мидсоммара, праздника середины лета, Spotify переезжает в новый офис. Он расположен в нескольких кварталах от старого, на Хумлегордсгатан. Коллеги устраивают новоселье, заказывают еду в ближайшем тайском ресторане и пьют пиво. В офисе внезапно очень просторно. Мартин Лорентсон заказывает настольный футбол и бильярдный стол. Гостей офиса встречают в холле с мягкой мебелью и большим трехмерным логотипом на выкрашенной в ярко-зеленый цвет стене. Однажды маленький знак копирайта рядом с «у» падает, и администратор Мартин Биркельд заказывает новый. Сотрудники экономят. В одну из первых поездок в Нью-Йорк Даниэль Эк берет с собой Никласа Иварссона — у него нет юридического образования, но он хорошо ведет переговоры. Они ночуют в отеле, который потом будут описывать как «самый дешевый на Манхэттене», и генеральному директору Spotify приходится делить постель с сильно простуженным коллегой.

В сентябре Spotify выпускает седьмую версию бета-продукта. Два десятка радостных сотрудников позируют перед фотографом. Впереди Андреас Эн. Во втором ряду улыбается Людвиг Стригеус, через два человека от него — Даниэль Эк, которого немного заслоняют коллеги. В заднем ряду, среди прочих, — София Бендз и Петра Ханссон. Все уверены, что до грандиозного запуска осталось всего несколько недель.

6. «КУЧА ДЕНЕГ»

В июне 2007 года Даниэль Эк снова приезжает в Лондон для участия в инвестиционном питчинге на конференции Essential Web. Добирается до большого кинотеатра BFI Imaх — это модернистское здание-«стекляшка» недалеко от вокзала Ватерлоо. За стеклом — огромный яркий баннер: iPod от Apple с белыми наушниками. В кинотеатре собрались руководители ряда компаний (среди них — Index Ventures и Accel), надеющиеся найти для себя инвестиционные проекты. Рассчитывая привлечь их внимание, ждут своей очереди представители стартапов — Garlik, Wonga и другие.

Крах Lehman Brothers впереди, до него чуть больше года, но предупреждения о новом интернет-пузыре уже раздаются. Многие участники питчинга пока даже не представляют, как будут зарабатывать деньги. Но Даниэль Эк полностью уверен в собственном проекте. Он поднимается на сцену в черном пуловере. Из выреза торчит широкий белый воротник рубашки. Бейдж с именем висит криво.

— Мы дадим вам всю мировую музыку. Бесплатно, — сообщает Даниэль Эк сотням слушателей, собравшимся в кинотеатре.

Деньги придут от рекламодателей, объясняет он. Пользователи, желающие отключить рекламу, будут ежемесячно оплачивать подписку. Публике не показывают даже демоверсию музыкального плеера. На экране нет ничего, кроме зеленого логотипа Spotify. Презентация успеха не имеет. Но уверенность

Даниэля Эка производит впечатление на Джо Коэна, американского предпринимателя, бывшего хозяина дейтингового сайта match.com. «Для этого парня Spotify и музыкальный стриминг были уже решенным делом. Свершившимся фактом», — скажет он впоследствии.

Даниэль Эк спускается со сцены под жидкие аплодисменты. Ни одного договора со звукозаписывающими компаниями у него по-прежнему нет. Через два дня после этой конференции Apple выведет на рынок первый iPhone. Телефон превратит корпорацию Джобса в самую дорогую компанию в мире и перевернет с ног на голову всю цифровую экономику. А Spotify пока существует только как бета-версия и только на десктопе.

I Need A Dollar

А дома, в Стокгольме, Мартин Лорентсон тоже ищет деньги. Летом 2007 года он снова связывается с Пером-Йоргеном Персоном. Президент Spotify готов начать переговоры. Он требует 150 миллионов крон в обмен на примерно 20% Spotify.

Такой стиль переговоров Пер-Йорген считает нахальством. Получается, что Spotify оценивается как минимум в полмиллиарда. Но у компании пока даже нет коммерческого продукта. Звукозаписывающие компании могут ей отказать. Однако в пользу Spotify говорит и то, что Мартин готов рискнуть значительной частью собственных средств. Он уже вложил миллионы крон. Пер-Йорген Персон обещает сделать все возможное, чтобы убедить коллег из Northzone.

На тот момент многие участники инвестиционного рынка настроены скептически. Мартин Лорентсон обращается к Магнусу Эмильсону, первому инвестору Tradedoubler. Тот отказывается от проекта. У музыкального сервиса нет договоров со звукозаписывающими компаниями, а оценки завышены. «Нет» говорит и Сонали де Рикер из Atlas Ventures, которая была в числе

первых бета-тестировщиков Spotify в Лондоне. Она видит лишь ненадежную компанию и смехотворно завышенное самомнение ее руководства. «Тогда он показался мне безумцем», — скажет она потом о Мартине.

В Стокгольме Пер-Йорген Персон долго пытается собрать группу инвесторов, готовых разделить с ним такой риск. Но во всей Европе интерес к музыкальной отрасли сильно снизился. Непросто получить одобрение проекта и у Northzone. Но Пер-Йорген Персон находит партнера, который готов проанализировать проект и, возможно, поддержать его инвестициями. Это Арве Андресен. Но и он сомневается. Говорит, что в музыкальном мире много таких «road kills», случайных жертв. Норвежец ставит вопрос ребром, но партнер никак не может принять решение. Пер-Йорген Персон очень огорчен. Фредрик Кассель из Creandum тоже неспокоен. В последние месяцы он поддерживает связь с Даниэлем Эком по Skype. Кроме того, он добился, чтобы Creandum инвестировал в компанию Videoplaza: это был совет Даниэля. За несколько лет деньги окупятся с лихвой — инвесторы получают примерно в 20 раз больше, чем вложили. Но цель Касселя — инвестировать в Spotify вместе с конкурентом Northzone.

Take A Chance On Me

2007 год и начало 2008-го — это для Пера-Йоргена полоса неудач. Шведская компания Kinnevik отвечает на предложение Spotify «спасибо, нет». Отказывают Index Ventures и Balderton Capital. Но в конце концов ему удается собрать некую устойчивую конструкцию. Речь идет о совместных инвестициях Creandum и Innovationskapital из Гётеборга. Инвестиционное трио дает 15 миллионов долларов.

Сделка рискованная, но Персон успокаивает себя: похоже, продукт будет действительно безупречным. Кроме того, в Spotify,

похоже, верят многие его знакомые деятели музыкальной индустрии. Он несколько раз созванивается с Пером Сундином: глава Sony BMG тоже протестировал плеер и говорит, что ему нравится.

— Это вопрос времени, им надо урегулировать вопросы со звукозаписывающими компаниями, — говорит по телефону Пер Сундин.

Пер-Йорген Персон относится к этим словам с легкой настороженностью. Ему известно, что директора звукозаписывающих компаний отчаянно ищут способы остановить спад. Ходят слухи о картельном сговоре. Компании-лидеры действительно должны быть заодно, но, судя по всему, руководители пытаются вести собственную игру. Летом 2008 года вопрос об инвестициях Northzone наконец близок к решению. Но от участия внезапно отказывается третий партнер — Innovationskapital.

Ante Up

Spotify по-прежнему обитает в офисе на Хумлегордсгатан, но Даниэль Эк понимает, что у компании заканчиваются деньги. Платить за аренду нечем, и, насколько известно, Даниэль дает компании в долг несколько миллионов крон (из собственных средств) — на зарплату сотрудникам.

Пер-Йорген Персон почти в отчаянии, но по-прежнему пытается найти решение. Спасает положение Даниэль — летом ему удается получить лицензию у двух крупнейших звукозаписывающих компаний на вещание в Северной Европе и еще нескольких европейских регионах. Проект внезапно делается куда менее рискованным. Коллеги из Northzone задумываются, не взять ли на себя еще и финансовые обязательства вышедшего из игры Innovationskapital. Оставшуюся часть покрывает Creandum — «младший брат» Northzone. И при таком шатком равновесии

Мартину Лорентсону удастся заставить инвесторов увеличить инвестиционный капитал.

— Мы меняем валюту на евро, — сообщает он по телефону представителю Northzone.

Пер-Йорген Персон сначала не понимает, что имеется в виду.

— Разумеется, мы можем провести инвестиционный раунд и в евро, — отвечает он.

Но Мартин Лорентсон имеет в виду другое. Он не собирается менять цифру, он меняет только валюту.

В последнее время доллар упал. На финишном этапе партнер Персона просто-напросто хочет больше денег.

— Мартин, ты шутишь?

— Нет. В этом раунде — деньги в евро. Либо да, либо нет, — отвечает он.

Упрямый основатель Spotify получает то, что хочет. Сделка дорожает примерно на 20%. 27 августа 2008 Spotify регистрирует так называемый раунд А в Люксембурге. Northzone вкладывает около 80 миллионов крон и становится третьим по размеру доли совладельцем после Мартина и Даниэля. На четвертом месте, сразу перед Феликсом Хагнё, — Creandum. Целиком Spotify оценивается в 549 миллионов крон. Фредрик Кассель и Пер-Йорген Персон входят в правление Spotify. Персон останется на этом посту на целых девять лет. Пока еще он не знает, что это шаткое соглашение станет самым большим успехом Northzone.

Сорок сотрудников офиса Spotify пьют шампанское. Даниэль Эк расслаблен, тревога, которая мучила его несколько месяцев, ушла.

— Нам повезло с раундом. Иначе вы остались бы без зарплаты, — сообщает он удивленным коллегам.

Деньги поступили вовремя. Через несколько недель обанкротится инвестиционный банк Lehman Brothers. Нью-йоркские фотожурналисты будут снимать, как сотрудники выносят из здания банка коробки со своими вещами. Мир

вздрогнет: грядет самый мощный финансовый кризис со времен Великой депрессии.

Eye of the Tiger

В начале 2008 года Шакил Хан становится богачом. Он делает экзит, и AOL покупает buy.at (он один из главных совладельцев). Немногие знают, сколько принесла ему эта сделка. Но Шак дает понять, что речь идет о серьезной, очень серьезной сумме.

— Это куча денег, — так говорит он сам.

Вскоре новоиспеченному лондонскому толстосуму звонит его друг Даниэль Эк.

— Уже в депрессии? — спрашивает Даниэль.

— Да, слегка, — отвечает Шак.

— Купил новую машину?

— Нет пока, смотрел сегодня одну...

— Через неделю тебе это надоест.

Шак и Даниэль быстро стали друзьями. Они оба из простых семей, но будущей правой руке Даниэля пришлось пройти через более серьезные испытания. Когда-то его родители эмигрировали в Англию из маленькой пакистанской деревушки. По дороге в школу его били: в Дагенеме (северо-восток Большого Лондона) 1980-х скинхеды были обычным явлением. Он до сих пор помнит, как в него впервые плюнули и обозвали «паки». В марте 1989 года, в день, когда ему исполнилось шестнадцать, Шак ушел из дома: с тех пор, как родители узнали, что он курит марихуану, ссоры не прекращались.

Какое-то время Шак угонял машины и порой ночевал на улице. Начал продавать наркотики, что закончилось двумя годами тюрьмы. «Все это сделало меня таким, какой я теперь», — скажет Шак в интервью через много лет.

В середине 1990-х Шак начинает торговать мобильными телефонами, выяснив, что в Ирландии они стоят гораздо дороже,

чем в Лондоне. Шак ездит по столице, скупает подержанные аппараты, приводит их в товарный вид, летит в Дублин и сдает владельцам магазинов. Перед обратным вылетом в Лондон пересчитывает выручку в туалете аэропорта. По его собственным словам, он впервые сел за компьютер в 22 года, то есть в 1995 году. А со временем начал торговать доменами. На рубеже веков открыл портал smsboy.com — сервис для отправки СМС через интернет. Потом через компанию Activemed начал продавать в сети поддельную виагру. Но только в 2008 году, в 35 лет, Шакил Хан становится по-настоящему богатым.

Весной Шак ищет новый проект. Лондонские знакомые отговаривают его, но он доверяет собственной интуиции — и инвестирует половину «кучи денег» в Spotify. «Я поддерживаю не музыкальный продукт. Я поддерживаю предпринимателя, которого зовут Даниэль Эк», — позже объяснит Шак.

В последующие годы он будет доверенным лицом шведа, его ушами и глазами в узких кругах, где вращаются большие люди из мира высоких технологий. Именно благодаря Шаку популярный шведский музыкальный сервис протестирует основатель Napster Шон Паркер.

7. ВСЯ МУЗЫКА ДАРОМ

27 сентября 2008 года Spotify устраивает большую вечеринку в стокгольмском клубе Berns. Шикарные интерьеры украшены зелеными гелиевыми шариками. Рядом с барной стойкой гости играют в Guitar Hero. В мире финансовый кризис, а у Spotify в денежном плане все прекрасно. Сотрудники празднуют запуск. Но проблема в том, что запуск-то пока не состоялся. Есть нерешенные вопросы по поводу лицензирования.

На вечеринке — почти сорок сотрудников, все нарядно одеты. Даниэль Эк и Мартин Лорентсон — в черных костюмах. Директор по маркетингу София Бендз — в бежевом платье. Разработчик Гуннар Крейц — как обычно, в футболке с логотипом КТН. Спиртное течет рекой. Сотрудники общаются с друзьями, инвесторами и представителями музыкальной индустрии. В качестве спонсоров София Бендз привлекла пивоваренную компанию и производителей грушевого ликера Xanté. Шакил Хан приветствует сотрудников — а те не вполне понимают, кто он такой.

Несколько месяцев Петра Ханссон и Никлас Иварссон ведут переговоры о лицензиях для Spotify. Звукозаписывающие компании постоянно выставляют новые требования, касающиеся соответствующих стран и форм выплаты. Строго говоря, около 55% доходов Spotify получают звукозаписывающие компании, которым принадлежат права. Еще около 15% получают музыкальные издательства, защищающие интересы авторов

треков. На финансирование деятельности Spotify остается в лучшем случае 30%.

Но на практике все значительно дороже. Компании хотят подстраховаться от упущенной выгоды и возвращаются к разного рода гарантированным выплатам — например, минимальной ставке за трек. Spotify будет вынуждена платить, даже если не продаст рекламные места и не найдет подписчиков. Кроме того, Spotify платит авансом — согласно ожидаемым доходам. Аванс не возвращается, если стриминговый сервис не достигает запланированных показателей. Если число пользователей окажется меньше ожидаемого, это дорого обойдется Spotify. В первые годы выплаты будут настолько велики, что превзойдут совокупные доходы Spotify... То есть компания изначально убыточна — еще до того, как подсчитана стоимость ведения бизнеса.

Все, что касается лицензионных договоров, содержится в строжайшей тайне. В детали посвящены единицы. Кроме того, вечеринка в клубе Berns — не место для обсуждения подобных вопросов. Для многих этот субботний вечер становится излишне... веселым. Один из сотрудников, к примеру, выпивает столько Xanté, что теряет ключи, посреди ночи взламывает дверь в собственную квартиру и попадает в полицейский участок.

Rockin' in the Free World

Через несколько недель договоры подписаны. 7 октября София Бендз рассылает пресс-релиз, в котором сообщается, что сервис Spotify запущен, а премиум-подписка стоит 99 крон в месяц. Поначалу она доступна только клиентам провайдера Bredbandsbolaget. Директор по маркетингу названивает многочисленным журналистам. В конце октября Даниэль Эк и Мартин Лорентсон встречаются журналистов *Dagens nyheter*. 39-летний президент обещает: «Это будет нечто великое».

Мартин Лорентсон одет в белый свитшот с серебристым принтом. Мартин рассказывает журналисту (он же — один из авторов этой книги), как устроен Spotify. «Мы хотим создать лучший музыкальный сервис на рынке. Думаю, через два-три года у нас будет 20 миллионов пользователей», — заявляет он (на деле это займет четыре года). В интервью Мартин Лорентсон объясняет: сервис бесплатный, это обеспечит быстрый рост: «Мы предполагаем, что за подписку заплатят от 2 до 15% пользователей. Остальным хватит бесплатной версии».

По словам Мартина Лорентсона, сервис будет запущен в восьми странах. Позднее число стран сократится до шести — Германию и Италию оставят на будущее. Запуск начинается в Швеции. В Великобритании он проходит поэтапно, в течение всего 2009 года, и тщательно контролируется руководством компании. Прочие страны, где доступен сервис, — Финляндия, Норвегия, Франция и Испания.

Статья в *Dagens nyheter* выходит 31 октября и называется «Шведский кошмар Apple».

California Love

Даниэль Эк делает ставку на софт. Но кое-кто в Швеции рассчитывает устроить революцию в отрасли при помощи «железа». Летом 2008 года один такой революционер приземляется в международном аэропорту Лос-Анджелеса. Его зовут Ула Сарс, он представляет Rasemaker — это карманная диджей-система для обмена плей-листами и MP3-миксами через интернет. Ула Сарс — бывший консультант по менеджменту, у него специфический круг общения: в этом кругу впоследствии сформируется DJ-трио Swedish House Mafia. Он прибыл в Лос-Анджелес для питчинга собственной идеи: комьюнити, где меломаны смогут обмениваться плей-листами.

«Я приехал на встречу с Джимми Айовином», — сообщает он в приемной офиса Universal Music в Санта-Монике.

Ула Сарс нервничает. Именно Interscope Records Айовина стоит за сенсационными альбомами Dr. Dre («The Chronic» и «2001») и Гвен Стефани. Кроме того, у них с Dr. Dre своя компания — вскоре она начнет выпускать популярные наушники Beats by Dre. Но пока их продукции на рынке нет. И Джимми по-прежнему готов выслушивать идеи. Поэтому Ула Сарс дожидается встречи в офисе, держа на коленях свой Rasemaker. Кондиционер работает на полную мощность, и швед в своей черной футболке несколько продрог. Трехдневная щетина под стать прическе — голова побрита под машинку. В конце концов его приглашают к Джимми.

«Будущее отрасли — за лайфстайл-продуктами», — говорит 55-летний Айовин в самом начале встречи.

Ула Сарс демонстрирует продукт, но уговаривать Джимми не нужно. Он давно задумывается о цифровой музыкальной дистрибуции: и он, и Dr. Dre готовы войти в Topium, компанию, которая стоит за Rasemaker. Ула Сарс понимает, что они рассчитывают на акции по особой цене. И все равно ему приятно это слышать. Джимми Айовин помогал Стиву Джобсу с маркетингом продуктов Apple, привлекая не кого-нибудь, а U2 и 50 Cent. Для Rasemaker это может стать решающим фактором.

Вернувшись в Стокгольм, Ула Сарс делится своими мыслями с инвесторами Topium. Те не понимают, зачем им подключать к делу босса американской звукозаписывающей компании, да еще и давать ему такую чудовищную скидку, и через какое-то время переговоры сходят на нет.

Через несколько месяцев Джимми и Dr. Dre вкладывают собственные средства в производство наушников, и уже первая партия имеет коммерческий успех. Звезды музыки и спорта носят их на концертах и соревнованиях. Наушники стоят недешево

(около 300 долларов), но отлично продаются. Только в 2009 году они приносят 180 миллионов долларов дохода: это около трети от суммы всего оборота наушников на американском рынке.

Расemaker Улы Сарса окажется куда менее масштабной затеей. Но спустя три года пути шведа и американца снова пересекутся — когда Джимми Айовин захочет создать стриминговый сервис, который сможет бросить вызов Spotify.

Hung Up

Сотрудничество Spotify с провайдером Bredbandsbolaget начинается скромно. Но 10 декабря Даниэль Эк замахивается на большее: он просит оператора провести рождественскую кампанию, в рамках которой разыграть полмиллиона бесплатных аккаунтов. Для страны с населением всего 9 миллионов это огромная цифра.

Кампания вызывает раздражение. Директор по развитию Warner Music Джейкоб Ки удивляется, увидев постеры в стокгольмском метро. Провайдер рекламирует бесплатную музыку!

«Так нельзя! — Ки буквально кричит в трубку на руководителей Spotify. — Провайдер не может брать деньги у пользователей и предлагать им Spotify в качестве бесплатного сервиса! Тогда и нам должны платить!»

Жалобы поступают и от представителей Universal и Sony. О критике узнает Андреас Лиффгарден, бизнес-консультант, составлявший договор. Они с Даниэлем единодушны: операторы услуг связи должны привлекать популярные сервисы, чтобы увеличивать число клиентов. Spotify как раз такой сервис. Но звукозаписывающие компании реагируют болезненно — особенно на слово «бесплатно» в рекламе.

Теперь Ки требует, чтобы по договору между Spotify и провайдером платили клиенты. Они ведь не уйдут после

окончания кампании. Этот вопрос встанет ребром, когда Даниэль Эк и Мартин Лорентсон начнут переговоры с более крупным провайдером.

Everybody's Talking

В феврале 2009 года Spotify становится общедоступным сервисом в Великобритании. Менее чем за два месяца число зарегистрированных британских пользователей достигает 1 миллиона. Учредители почти сразу же открывают офис в Лондоне. Он расположен на пятнадцатом этаже Centre Point, небоскреба в самом начале Оксфорд-стрит, рядом с Сохо. Вскоре Даниэль Эк представляется британской публике.

«Я и раньше делал то, чем пользовались миллионы, но только сейчас меня начали узнавать на улице», — замечает он журналистам *The Independent*.

Даниэлю Эку уже двадцать шесть. В статье рассказывается о его работе в Stardoll, ему задают вопросы о будущем музыкальной отрасли. Создатель Spotify утверждает, что сервис может помочь артистам выйти на новые рынки, и напоминает: шотландская рок-группа Glasvegas попала на шведское радио после того, как радиостанции нашли ее на Spotify.

«Звукозаписывающие компании придумывают, как добиться международной известности своих исполнителей. Так почему бы не сделать музыку везде бесплатной — и посмотреть, где и кому она нужна?»

Как-то вечером Даниэль и его друг Шакил Хан работают в полупустом офисе на Centre Point. За окнами Лондон: Темза, Тауэр-бридж, небоскребы деловых кварталов Сохо и Канэри-Уорф. Даниэль Эк прекрасно понимает, что бесплатная музыка — это очень спорно. В одном из первых рекламных роликов для Великобритании сервис Spotify расхваливали как «быстрый, простой и бесплатный». Как и в Швеции, слово «бесплатный»

здесь вызывает раздражение. Музыкальные лицензии стоят дорого. Spotify выплачивает звукозаписывающим компаниям и музыкальным издательствам десятки миллионов крон ежемесячно. Учредителям вскоре снова придется искать инвесторов.

Тем же вечером Даниэль и Шак встречаются с основателем стартапа, который предлагает Spotify сотрудничество. Человек, вышедший из лифта, — Джо Коэн, американец, который в 2007 году на конференции Essential Web слушал безвестного (тогда) Даниэля Эка. Того самого шведа, которого вскоре все узнают как создателя самого громкого стартапа Европы. Популярность Spotify так велика, что на сайте Techcrunch даже публикуют советы, как с помощью прокси-сервера разжиться аккаунтом без приглашения. До этого Коэн долго продирался к Шаку, чтобы рассказать: у него имеется «естественный» партнер для Spotify — это Seatwave, площадка для продажи билетов на концерты. На встрече он сообщает, что в Seatwave тоже инвестированы сотни миллионов крон венчурного капитала. Джо Коэн замечает, с каким единодушием действуют директор-интроверт Даниэль и общительный делец Шак. Похоже, эти двое отлично ладят. Иногда даже кажется, что это один человек.

В итоге Даниэль выносит вердикт: «В общем, так. Вы продаете билеты на вторичном рынке. Такое сотрудничество только разозлит и музыкантов, и звукозаписывающие компании. Мы этим заниматься не будем».

Молодой бизнесмен понимает, что нельзя продолжать провоцировать звукозаписывающую индустрию. В Швеции разработчики как раз заканчивают то, что называют между собой «the big clean», «генеральной уборкой»: из каталога Spotify удаляются все пиратские копии файлов.

Taxi

Весной 2009 года кино- и музыкальная индустрии близки к большой победе в войне против файлообмена. В феврале Стокгольмский окружной суд предъявляет обвинение основателям The Pirate Bay. В процессе разбирательства будут заслушаны показания представителей различных отраслей. Пер Сундин, который теперь занимает должность директора шведского департамента Universal Music, едет в суд на такси. В солнцезащитном козырьке над водительским сиденьем он замечает обложки пиратских копий его собственных CD.

Водитель признается, что часто слушает пиратскую музыку. «За всю жизнь я купил столько дисков!» — вздыхает он. Пер Сундин чувствует, как заводится. Ему хочется выйти из машины, не заплатив. Он отвечает шоферу: «А я столько раз платил таксистам!»

В машине становится тихо. Но, увидев толпы демонстрантов и журналистов у дверей суда, Пер начинает колебаться. И все-таки платит за поездку.

Пер Сундин сообщает суду, что из-за файлообменных сетей продажи звукозаписывающих компаний сократились вдвое. Судебный процесс обсуждают повсюду. Музыканты, среди которых шведский певец Timbuktu, высказываются в поддержку торрент-технологии и The Pirate Bay. СМИ публикуют материалы, доказывающие, что продажи падают не из-за файлообменников. Однако перемены в законодательстве уже назрели. В тот же день, когда Пер Сундин дает показания, риксдаг голосует за закон об имущественных правах на нематериальные объекты. Власти получают инструмент для борьбы с файлообменными сетями. Суд первой инстанции признает виновными четверых обвиняемых по делу The Pirate Bay; обвинение поддерживает и апелляционный суд. В июне 2009 года многие, выражая свое недовольство, проголосуют на выборах в Европарламент за Пиратскую партию. Но интерес к дебатам со стороны общественности упадет, а к 2014

году, когда представителей Пиратской партии в Европарламенте не останется, тема будет практически забыта.

Whenever, Wherever

Запустив сервис, Даниэль Эк сразу начинает думать о создании мобильного приложения. Руководить этой работой поручено Густаву Сёдерстрёму, выпускнику КТН. Голубоглазый 32-летний блондин уже заработал многомиллионное состояние, продав Yahoo свою компанию, занимавшуюся провайдерскими услугами (мобильный интернет). Со временем он станет одним из главных соратников Даниэля Эка.

Многие конкуренты Spotify уже предлагают мобильный стриминг. Финский оператор мобильной связи Nokia оклеила всю Европу, как обоями, своей рекламой — «Nokia приходит с музыкой». Их шведский конкурент Sony Ericsson открыл музыкальный магазин Play Now Arena. Самый крупный мобильный оператор Швеции назвал свой продукт Telia Music Player. Но Даниэль Эк намерен соревноваться не с ними. Он хочет потягаться с Apple. Итак, отправная точка: пусть мобильное приложение дает возможность слушать музыку везде, где работает iPod. А еще — там, где нет зоны покрытия, в аэропортах и за границей. Для этого нужны лицензии звукозаписывающих компаний на трансляцию музыки в автономном режиме работы телефона. Сёдерстрём задействует лучших специалистов Spotify.

Новый шеф отдела мобильных приложений, который привык раздавать прямые указания, поначалу не вызывает доверия сотрудников. В армии он руководил егерским отделением в Арвидсьяуре: подчиненные слушались и шли следом, но лыжню прокладывал он. Только вот руководить проектом в Spotify оказывается сложнее. У каждого разработчика есть свое мнение, а у кого-то — сразу несколько черновых вариантов, как должно выглядеть мобильное приложение. Они успешно взламывали

программную платформу Nokia Series 60 и первый iPhone. Густав Сёдерстрём сталкивается с сопротивлением: пространные дискуссии по электронной почте длятся неделями. Но постепенно Сёдерстрёму удается утихомирить критиков. Вскоре он уже сам рассылает длинные письма о путях развития Spotify, которые получает весь производственный отдел. Письма приходят в любое время суток — это станет нормой на несколько ближайших лет.

Мобильное приложение Spotify должно входить в премиум-подписку. Его получают только те, кто готов платить. Даниэль считает, что пользователи оценят не только доступ к музыке, но и удобство — он называет это английским словом *convenience*. Если трек Spotify загружается на компьютер, это автоматически синхронизируется с телефоном. Густав Сёдерстрём и Никлас Иварссон ведут переговоры по поводу лицензий с Sony и Universal в Лондоне. Звукозаписывающие компании подписывают соглашения. Они понимают, что заработают больше, если будет больше платных подписчиков.

В июле 2009 года Даниэль Эк приходит в закрытый клуб Soho House на Грик-стрит в Лондоне. В клубе дизайнерская мебель и приглушенное освещение. Знакомый, на встречу с которым и явился Даниэль, замечает в глазах у него хитрый блеск. «Сейчас я тебе кое-что покажу», — сообщает генеральный директор Spotify.

Знакомого зовут Рори Селлан-Джонс, он журналист BBC, пишущий на технические темы. IT-компании обычно забрасывают его всевозможными темами для публикаций, но Даниэль Эк и вправду показывает нечто особенное. Вроде бы обычный плеер Spotify — но в iPhone! Приложение находится в стадии бета-тестирования и время от времени вылетает, но у него есть несколько замечательных функций. Можно даже загружать собственные плей-листы и слушать музыку в метро, в автономном режиме. Журналист понимает, что это может стать большим шведским прорывом. Он несколько дней тестирует приложение и первым сообщает о появлении мобильного стриминга Spotify. В

конце июля Spotify отправляет приложение в App Store для одобрения. В компании многие опасаются, что Apple заблокирует приложение. Неужели Стив Джобс действительно откроет двери для конкурентов?

Ticket to Ride

В конце лета 2009 Даниэль Эк получает по электронной почте длинное письмо, которое изменит его жизнь. Отправитель — Шон Паркер, ставший благодаря акциям Facebook миллионером. «Ты придумал нечто особенное, — пишет Паркер. — Еще со времен Napster я мечтал создать штуку вроде Spotify».

После Napster Паркер не остановился. В 24 года он стал первым президентом Facebook. Правда, впоследствии ему пришлось уйти с этого поста — в летнем доме, снятом на его имя, полиция нашла кокаин... А сейчас его мысли полностью заняты Spotify. Недавно, встретившись на частной барбекю-вечеринке в Нью-Йорке с Шакилом Ханом, он поинтересовался музыкой в динамиках. И тот подарил ему один из предоплаченных аккаунтов Даниэля Эка. Шон Паркер быстро сделался поклонником сервиса. Он даже считает, что Spotify сделан значительно лучше, чем iTunes.

«Ничего лишнего, самая суть», — пишет он в письме.

Это открывает дверь в приемную главы Facebook.

«Мы с Цуком подумываем о сотрудничестве с вами», — пишет он.

Даниэль Эк смотрит на экран и не верит собственным глазам.

Pick Up the Phone

Весной и летом 2009 года мировая экономика переживает кризис. Барак Обама, новый президент США, за несколько месяцев до этого протолкнул большой пакет стимулирующих мер. Но рынок

нестабилен, и Spotify нуждается в дополнительном финансировании. К этому времени ежедневно регистрируются десятки тысяч новых пользователей сервиса. Но бизнес — это всегда риск. Расходы на музыку по-прежнему превышают доходы. Лицензий в США нет, а приложение для iPhone отсутствует в App Store. А ведь нужно еще и выплачивать зарплату 75 сотрудникам — каждый месяц. Мартин Лорентсон намерен оценить Spotify примерно в 2 миллиарда крон. Это требование отпугивает многих инвесторов. Но в конце концов «ключают» Wellington Partners из Лондона, бизнес-ангел Клаус Хоммельс, «тяжеловес» из немецкого мира бизнеса, и Ли Кашин, один из самых известных бизнес-магнатов Азии. Вместе они инвестируют более 200 миллионов крон в Spotify: сервис в итоге оценен в 1,9 миллиарда крон.

Однажды глубокой летней ночью дома у Даниэля Эка в Васастане звонит телефон. Судя по номеру, звонок из Азии.

— С вами хочет поговорить наш руководитель, — голос в трубке говорит по-английски.

— Yes, OK, — отвечает Даниэль Эк спросонья.

Оказывается, что на связь вышел 80-летний Ли Кашин. Он подключился к Spotify и спрашивает, почему здесь нет его любимой музыки. Так посреди ночи Даниэль Эк подрабатывает в службе поддержки.

The Times They Are A-Changin'

Вскоре газеты сообщают: у Spotify новые инвесторы и 2 миллиона пользователей. Звукозаписывающие компании зорко следят за успехами. В то же время многие исполнители скептически относятся к музыкальному стримингу. В каталоге нет ни Metallica, ни Pink Floyd, ни The Beatles.

В начале августа в главном офисе Sony Music на Дерри-стрит в Лондоне появляется Джефф Розен. Легендарный менеджер Боба Дилана хочет побольше узнать о Spotify и убедиться, что его

клиент получает столько, сколько положено. Джефф Розен — опытный бизнесмен. Это он в свое время выпустил «Biograph» Боба Дилана — один из первых CD середины 1980-х. В списке его заслуг — и концерт в честь Боба Дилана на Мэдисон-сквер-гарден с участием Эрика Клэптона, Стиви Уандера и Шинейд О'Коннор. Концерт транслируется в прямом эфире и выходит на двойном CD и DVD.

Иными словами, человек с седыми висками ловко орудует лопатой и загребает деньги для Columbia Records, которая теперь принадлежит Sony.

Джефф Розен сидит в конференц-зале со стеклянными стенами и тяжелыми шторами. За столом, кроме него, трое мужчин: им около тридцати, они руководители цифрового отдела Sony.

— Расскажите мне о Spotify, — требует Джефф Розен.

Швед Самуэль Арвидссон рассказывает о технической стороне сервиса. Описывает разницу между платной и бесплатной версиями, говорит о правилах вознаграждения исполнителям. Джефф Розен его перебивает:

— Сколько акций Spotify есть у Боба Дилана?

Наступает тишина. Трое специалистов Sony тревожно переглядываются. Недавно в музыкальной прессе писали, будто Sony в самом начале проекта получила почти 17% Spotify, заплатив не более 100 тысяч крон.

— То есть у Sony есть доля в Spotify, верно? И я спрашиваю, какая часть положена Бобу Дилану? — напирает Джефф Розен.

Его собеседники знают, что у Sony акции Spotify есть, но лично у Боба Дилана ничего нет. Они обещают переадресовать вопрос выше и сразу после встречи пишут Томасу Гессе, который теперь возглавляет нью-йоркский офис Sony.

Через несколько дней Боб Дилан отзывает из Spotify всю свою музыку. В стокгольмском офисе новость производит эффект разорвавшейся бомбы. Плохо, что ушел легендарный певец и композитор. Но что, если вслед за ним уйдут Эрик Клэптон, Стиви

Уандер, Шинейд О'Коннор и другие звезды — все, с кем он общается? Если из Spotify исчезнут имена знаменитостей, сервис быстро потеряет актуальность.

*Fula Gubbar*²

Новость об уходе Боба Дилана попадает в СМИ в августе 2009 года. Вечерняя газета *Expressen* пишет, что его примеру могут последовать и другие исполнители. Шведский певец Магнус Уггла, владелец совместной с американцами звукозаписывающей компании, интересуется, почему акции достались Sony Music за такую мизерную сумму.

«Ответ прост — компания Sony со скидкой продала собственных авторов, — пишет он в своем блоге, обвиняя Sony Music и ее шведского директора Хассе Брейтхольца. — Ясно одно: пусть меня лучше трахает The Pirate Bay, чем я буду подставлять зад Хассе Брейтхольцу и Sony Music. Поэтому я забираю свою музыку у Spotify и буду ждать, когда появится честный сетевой сервис».

Газеты пытаются получить комментарии Spotify — им не отвечают. Журналисты едут в офис на Хумлегордсгатан — их не пускают. В конце концов PR-менеджер Spotify рассылает краткий комментарий: Даниэль Эк считает Spotify «серьезным цифровым источником дохода» для музыкальной индустрии. Репортерам удается поговорить с Хассе Брейтхольцем. «И Spotify, и звукозаписывающие компании выплачивают артистам роялти, тогда как The Pirate Bay не платит ничего», — утверждает он.

Журналисты обращаются к Перу Сундину из Universal. Они интересуются, какая сумма отчисляется артисту за каждое прослушивание его песен. Но внутренние соглашения между Spotify и звукозаписывающими компаниями настолько сложны, что ответить на вопрос прямо невозможно. Поэтому Пер Сундин воздерживается от комментариев.

Все это будет повторяться в ближайшие годы: тот или иной исполнитель заявит, что Spotify платит музыкантам недостаточно, в ответ Даниэль Эк обнародует сумму, которую он выплачивает отрасли в целом. Но ни Spotify, ни звукозаписывающие компании не будут вдаваться в детали и приводить конкретные примеры.

Жалобы музыкантов небезосновательны. Выплаты Spotify по-прежнему относительно невелики. Пока основную часть подписчиков составляют владельцы бесплатных аккаунтов, музыканты имеют полное право утверждать, что Spotify растет за их счет. Кроме того, сервис не позволяет получать оплату сразу. При продаже CD или файла деньги поступают немедленно — а доход от стриминга накапливается постепенно, годами. Есть и еще одна проблема — Spotify не может повлиять на индивидуальные договоры между музыкантами и звукозаписывающими компаниями. Некоторые исполнители требуют, чтобы их музыка была доступна только владельцам платных аккаунтов.

Но Даниэль Эк отвергает эти требования. Он информирует коллег, что условия одинаковы для всех исполнителей. И у платных, и у бесплатных пользователей должен быть один и тот же каталог.

Конфликты, подобные уходу Боба Дилана, только сплачивают коллектив Spotify. Компания учится самостоятельно устанавливать повестку дня, а руководство общается со СМИ только тогда, когда есть что сказать.

В последующие месяцы Даниэль Эк пристально следит за пользовательскими данными Spotify. Уход Боба Дилана, похоже, не имеет серьезных последствий. Старые пользователи остаются. Новые прибывают. Цепной реакции со стороны звезд тоже не наблюдается. Нет, кое-кто, конечно, уходит. Но в большинстве случаев компания ухитряется их вернуть. Spotify стремится убедить артистов, что бизнес-модель перспективна. Spotify доказывает всем, что от бойкота не вырастут ни продажи CD, ни

количество скачиваний на iTunes. В начале 2012-го музыка Боба Дилана возвращается на Spotify. Но вопрос о праве музыкантов на акции долгое время остается нерешенным. К нему вернутся лишь через девять лет после первого протеста Боба Дилана — как раз перед выходом компании на биржу, перед началом ее новой жизни.

I Gotta Feeling

Как-то в конце августа, вечером, несколько десятков сотрудников Spotify встречаются на набережной Ньюбрукайен. Они едут на барбекю в шхеры. Мартин Лорентсон в хорошем настроении, он любит шхеры. На борту прогулочного катера одного из коллег он разговаривает с кем-то по телефону и улыбается:

— Как думаешь, получим мы эту чертову лицензию или нет?

Этот вопрос давно витает в воздухе. Многие боятся, что Spotify выставят из App Store.

— Кто хочет поставить тысячу крон? — спрашивает Лорентсон. Катера пришвартовываются у скал Скурусундет. Сотрудники достают пиво, сосиски, устанавливают одноразовый гриль и располагаются под вечерним солнцем. Когда начинает темнеть, возвращаются в город. Оставляют катера на Юргорден, а сами направляются в открытый ресторан Utesompaniet прямо посреди площади Стуреплан. Все заказывают шампанское и другие напитки, и тут внезапно берет слово Мартин Лорентсон.

— Мы ее получили! — кричит он.

Сотрудники поднимают бокалы и поздравляют друг друга. У кого-то зашкаливают эмоции. Один из сотрудников опрокидывает на голову Мартина Лорентсона ведро со льдом, где остывало шампанское. Мартин Лорентсон юмора не понимает и высказывается соответствующим образом. Компания осушает бокалы.

Официально новость объявляется 27 августа. Даниэль Эк подтверждает ее у себя в твиттере: «We're happy but have had a great dialogue with Apple all the way. They've been great!»⁸

Все в прекрасном настроении, но предстоит еще многое решить. В последующие годы Spotify будет с большим трудом добиваться от App Store одобрения новых версий приложения. Споры о влиянии Apple на экономику приложений только-только начинаются.

8. ПУТЬ В США

Бизнес Spotify — это объемы. Чтобы добиться успеха, Даниэль Эк должен переиграть конкурентов, получить признание в США и сделать Spotify самым крупным стриминговым сервисом в мире. Если у него не выйдет, Spotify потонет. Это знает он, это знают звукозаписывающие корпорации, это, скорее всего, знает Стив Джобс. Глава Apple открыл App Store для Spotify в нескольких европейских странах. Но когда Даниэль Эк запрашивает лицензии в США, Джобс содействия не оказывает. «Зачем вам отдавать музыку бесплатно?» — спрашивает он у друзей из звукозаписывающей индустрии.

Многие расценивают этот вопрос как намерение Стива Джобса воспрепятствовать выходу Spotify в США — или, по крайней мере, отсрочить его. Джобс и главы звукозаписывающих корпораций потратили годы на продвижение iTunes, крупнейшего легального музыкального магазина в мире. Это двигатель цифровой торговли музыкой в США, он помогает Apple продавать компьютеры Mac и плееры iPod. А теперь маленькая IT-компания из Швеции рискует сломать хрупкое взаимодействие между Apple и звукозаписывающей индустрией. Бизнесменам от музыки не по душе доминирование Apple, но бесплатный сервис Spotify вызывает у многих еще больший скепсис. Чтобы получить лицензии в США, Даниэль Эк должен сделать монстрам звукозаписи «предложение, от которого невозможно отказаться».

California Dreamin'

Солнечным сентябрьским днем 2009-го в лондонском Centre Point появляется знаменитая бизнес-журналистка. По мраморным плитам холла стучат каблучки. Кара Суишер уже больше десяти лет пишет об интернет-экономике, она брала интервью у Билла Гейтса и Стива Джобса — и вот теперь пришла побеседовать с Даниэлем Эком. Она поднимается на лифте в офис Spotify и начинает интервью с легкой лести:

— В Кремниевой долине вас все ждут.

Даниэль осторожно улыбается в ответ. Щетины у него больше нет, голова гладко выбрита.

— В Лондоне мы кое-чего добились. Надеюсь, вскоре сделаем скачок и в США, — кивает он.

А потом заводит привычную пластинку для журналистов: Spotify хочет искоренить пиратство и спасти музыкальную индустрию. На вопрос о будущем компании Даниэль Эк отвечает однозначно: нет, он не хочет, чтобы ее купили американцы.

— Я надеюсь создать сильную независимую компанию, которая сможет развернуться и в США, — говорит Даниэль.

У него теперь несколько более утонченный стиль. Несколько дней назад он выступал со сцены в Лондоне и позировал перед светскими фотографами. На нем была черная рубашка и черный пиджак. Рядом стояли его девушка Шарлотта, мама Элизабет и младший брат Феликс. А где-то в глубине помещения Шак завязывал новые знакомства.

Up Where We Belong

Осенью 2009 года Даниэль Эк и Мартин Лорентсон чувствуют, что американский рынок — вот он, только руку протяни. В сентябре они едут в Нью-Йорк на встречу с Шоном Паркером, который выразил восхищение их музыкальным плеером. Основатель Napster живет и работает в роскошном вылизанном таунхаусе в Вест-Виллидж.

Таунхаус славится вечеринками и известен как «дом Бахуса». В подвале — тренажерный зал и бассейн, а с террасы на крыше видно весь Манхэттен.

Шведы здороваются с другими знакомыми, которых тоже пригласили на встречу. Поначалу все несколько суматошно, но вот Даниэль и Мартин наконец-то знакомятся с Шоном Паркером, этим упрямым кудрявым бизнесменом. Начинается разговор. Даниэль и Шон обнаруживают, что у них много общего. Они вспоминают, как подростками общались в одних и тех же сетевых хакерских кругах.

Четвертый участник разговора — Питер Тиль, впоследствии он станет известен как главный сторонник Дональда Трампа в Кремниевой долине. Но пока его знают как одного из создателей PayPal и первого внешнего акционера Facebook. Питер Тиль также возглавляет венчурную компанию Founders Fund и вкладывался в Napster. Шон Паркер и Питер Тиль разговаривают с основателями Spotify в течение нескольких часов. Американцы выражают готовность инвестировать — это большой прорыв. Импульсивный Шон Паркер может стать своего рода «ключом» к Facebook: число пользователей соцсети составляет почти 300 миллионов.

В конце 2009 года Founders Fund инвестирует 90 миллионов крон в Spotify. Даниэлю Эку удается уговорить Шона Паркера войти в правление. Отныне он посол Spotify в США. Похожую роль когда-то исполнял Шакил Хан — разница лишь в том, что Шон Паркер долларовый миллионер и не последний человек в медиасфере (да еще и прообраз одного из героев фильма «Социальная сеть», который вскоре выйдет в прокат).

Впрочем, в США на пути у Spotify стоят все те же звукозаписывающие корпорации, которые некогда уничтожили Napster. Даниэль Эк рассчитывает получить американские лицензии за шесть недель. Шон Паркер понимает, что это

нереально. «Даниэль, у нас уйдет три месяца. Но начинать надо», — говорит он.

Вскоре Даниэль Эк объявляет об участии в популярнейшем музыкально-техническом фестивале South by Southwest в Техасе. Музыкальная пресса трактует это как предвестие: значит, ждать появления Spotify в США осталось недолго.

I Want It All

Чтобы развернуть широкое наступление из Швеции, Даниэль Эк начинает сотрудничество с крупнейшим телеоператором. Разумеется, у Telia есть собственный музыкальный сервис, но его постоянно взламывают. Когда директор по развитию бизнеса Spotify Андреас Лиффгарден начинает переговоры с Telia, он открытым текстом предлагает заменить этот сервис на Spotify. Telia высказывает некоторые пожелания. В частности, провайдеру нужна собственная версия плеера Spotify — в корпоративных цветах. Но когда речь заходит о продукте, Даниэль Эк компромиссов не признает и условие Telia не принимает. «Пусть размещают свой логотип, но не более. Иначе я этим заниматься не буду», — заявляет он.

Telia нехотя соглашается с жесткой линией Даниэля Эка. 8 октября 2009 года, спустя год после запуска, компания Spotify сообщает о заключении двухгодичного договора с телеоператором. Telia запускает тариф, в который входит Spotify Premium. Ежемесячная плата чуть выше, но пользователь получает доступ к Spotify без рекламы на компьютере, телефоне и в ТВ-боксе Telia. Telia получает большую скидку, но платит порядка 50 миллионов крон за предоплаченные аккаунты. Итак, свершилось: первая крупная денежная сделка Spotify. Кроме того, Telia обещает делать Spotify рекламу — в том числе и во время широкой рождественской кампании. Это сотрудничество

называют «пакетным», поскольку Telia встраивает услуги Spotify в свои собственные пакетные предложения.

Для Даниэля Эка работа с Telia — начало новой эры. Теперь у него есть новый крупный источник дохода, бесплатный маркетинг и клиентская база — семьи, живущие в небольших городах и сельской местности.

Слушатели бесплатной музыки внезапно начинают превращаться в пользователей, готовых платить. Стремительный рост числа подписчиков становится для Spotify одним из главных ресурсов. Пытаясь «продать» идею Spotify звукозаписывающим компаниям, Даниэль Эк теперь напирает на то, что бесплатные пользователи становятся платными клиентами. В качестве примера он приводит Швецию, где такая модель давно доказала свою жизнеспособность.

Партнеры тоже довольны. Telia получает сверхпопулярный продукт, привлекающий новых абонентов, а звукозаписывающие компании с ликованием приветствуют каждого клиента, перешедшего на платную версию. Когда заканчивается действие скидки, абонентская плата начинает списываться в полном объеме. Для Даниэля Эка договор с Telia становится образцом будущего сотрудничества с телеком-сектором. В последующие годы Spotify сформирует пакетные предложения совместно с британской Virgin Media, испанской Telefonica, голландской KPN, французской SFR и немецкой Deutsche Telekom. Партнерство станет способом быстрого освоения новых рынков.

Конкуренты Spotify поступают так же. Владельцы шведско-норвежского стримингового сервиса WiMP начинают сотрудничать с норвежским телеоператором Telenor. Французская стриминговая компания Deezer через год подпишет договор с телеком-гигантом Orange. В будущем WiMP купит рэпер Jay-Z, и сервис получит название Tidal.

Everybody's Changing

Первые годы Spotify в качестве коммерческого сервиса означают серьезные перемены для программистов, работающих в компании с самого начала. Многим из старых сотрудников кажется, что от компании тянет «корпоративным» духом. Раньше здесь правили бал программисты и разработчики. Теперь, похоже, верх берут «продажники», «рыночники». Когда технический директор Андреас Эн слышит, что Spotify собирается купить внешнюю систему ведения бизнеса, он протестует.

«Мы сами сделаем намного лучше», — заявляет он. Аргумент, что это будет пустая трата времени, Андреас Эн отвергает. Ему кажется, что компания изменилась до неузнаваемости. В конце 2009 года технический директор Spotify увольняется. Вслед за ним уходят многие старые программисты и директор по продукту Фредрик Ниемеле. Его чаша терпения переполняется, когда Spotify представляет Spotify Unlimited — версию, которая предполагает отсутствие рекламы, но исключает доступ к мобильному приложению. Такой вариант кажется ему половинчатым, а название Unlimited («без ограничений») вводит клиента в заблуждение. Впрочем, когда Фредрик Ниемеле покидает компанию, его обязанности уже фактически выполняет ветеран Yahoo Густав Сёдерстрём.

В быстрорастущей компании постоянно возникают новые рабочие задачи. Сотрудники соревнуются друг с другом — кто что может и готов делать. Даниэль Эк редко вмешивается в конфликты: пусть все решают свои проблемы самостоятельно. Конкуренция жесткая, атмосфера почти социал-дарвинистская. Генеральный директор Spotify видит, что оставшиеся сотрудники продолжают совершенствовать профессиональные навыки.

Каждый, кто покидает Spotify, получает возможность продать свой опцион: как правило, выручить можно миллионы крон.

Андреас Эн свои акции не продает — впоследствии это сделает его богачом.

What You Waiting For?

В марте 2010-го Даниэль Эк поднимается на сцену в Остине, столице Техаса. Он основной докладчик на фестивале музыки и новых технологий South by Southwest. Генеральный директор Spotify занимает высокое «режиссерское» кресло. Напротив сидит Элиот Ван Баскирк из журнала *Wired*.

Публике любопытно посмотреть на известного предпринимателя из Швеции. Многие надеются, что он сообщит, когда сервис появится в США. Но назвать точную дату Даниэль Эк пока не может.

Переговоры со звукозаписывающими корпорациями идут вяло. Несколько недель назад генеральный директор Warner Music Эдгар Бронфман публично раскритиковал бизнес-модель Spotify. Теперь Даниэль Эк должен делать хорошую мину при плохой игре и расписывать достоинства продукта.

— Одна из моих любимых функций, у которой, я уверен, большое будущее, — это наши совместные плей-листы, — говорит Даниэль Эк на отличном английском.

Он показывает функцию, которая позволяет составлять плей-листы вместе с другим пользователем. В ответ Элиот Ван Баскирк рассказывает, как редакция *Wired* однажды предложила своим читателям составить такой плей-лист. Но когда этот продукт «совместного творчества» был готов, кто-то позабавился и попросту удалил из него все треки.

— Это и правда была совместная работа, у всех были одинаковые права. Только вот результат не очень, — сообщает Элиот Ван Баскирк под всеобщий смех. — И что тут можно сделать?

Даниэль Эк объясняет, что всегда есть возможность вернуться к более ранней версии, и подчеркивает, что Spotify ни при каких обстоятельствах не намерена вмешиваться во взаимоотношения пользователей.

— Мы не хотим превращаться в социальную сеть, — говорит он и замечает, что для этого есть Facebook и Twitter.

Однако Даниэль Эк подбирается к соцсетям с другой стороны. Уже в следующем месяце Spotify объявит об интеграции с Facebook: теперь его пользователи смогут просматривать плейлисты своих друзей. А сам гендиректор Spotify все чаще преподносит плеер как «социальный» сервис.

Далее Даниэль Эк демонстрирует Spotify в автономном режиме на телефоне с Android. Пользуясь случаем, отпускает шпильку в адрес Apple.

— Многие говорили мне, что в этом режиме Spotify работает быстрее iTunes, — хитро улыбается он.

Но и iTunes меняется. Несколько месяцев назад Стив Джобс приобрел стриминговый сервис Lala. Эта сделка действует на нервы многим в Spotify. По слухам, за сервис заплатили 80 миллионов долларов, и легко догадаться, что Apple хочет совместить iTunes и облачные технологии. Это может стать первым шагом к полномасштабному стримингу.

Кроме того, запуск Rdio Никласа Зеннстрёма в США — вопрос нескольких месяцев. Даниэлю Эку срочно нужен американский рынок. Но узнать, когда это произойдет, публике на конференции в Техасе не удастся.

В 2010 году Spotify становится известным среди американского истеблишмента. Шакил Хан делает все возможное, чтобы подготовить почву для запуска сервиса. Так, он ухитряется очаровать Криса Сакку, одного из первых инвесторов Twitter. Хан просит у офиса в Стокгольме бесплатный аккаунт для R&B-исполнителя Фрэнка Оушена.

«Spotify — дерьмо!» — пишет у себя в твиттере голливудская звезда Деми Мур в августе 2010 года. В том же году она вместе со своим тогдашним мужем Эштоном Кутчером устроит рождественскую вечеринку в Лос-Анджелесе, где каждый гость получит личный аккаунт Spotify (по прямому распоряжению из Стокгольма). Даниэль Эк только рад любому вниманию. Он понимает значение рекламной шумихи и сам обрастает связями. За два года, миновавших после европейского запуска Spotify, Даниэль Эк успел познакомиться с множеством влиятельных людей из мира технологий в США. Но есть одно исключение.

«Я встречался со всеми. Кроме Стива Джобса», — признается он. И это подтверждают два человека из его близкого окружения.

Wind of Change

К середине 2010 года Spotify стоит дорого. Около 200 сотрудников, 5 миллионов зарегистрированных пользователей. В июне офис переезжает с Хумлегордсгатан на Биргер-Ярлсгатан, 6 — по соседству с рестораном Riche. У Spotify есть офис и в Лондоне. Небольшой командой в Нью-Йорке руководит директор по контенту Кен Паркс. Компании нужны деньги. Мартин Лорентсон, как обычно, хочет, чтобы инвесторы заплатили побольше.

«Я хочу, чтобы мы стоили 1 миллиард долларов. Это круглая цифра, хорошая цифра», — говорит он новому финансовому директору Петеру Стерки летом 2010 года.

Петер Стерки давно привык к широкому размаху Мартина Лорентсона. Раньше они работали вместе в Tradedoubler. Положение финансового директора затруднительно. Новых «единорогов» — то есть компаний, оцениваемых в 1 миллиард долларов и более, — не так-то много. В элиту входят «выстрелившие» Facebook, Twitter и шведский Skype. Какое-то время (впрочем, недолгое) и Tradedoubler был близок к этой

черте, но потом его биржевые показатели упали. И все же есть инвестор, который, похоже, не прочь превратить Spotify в «единорога». Он из России, за ним стоят олигарх Алишер Усманов и китайский техногигант Tencent. Кроме того, у Даниэля Эка и Мартина Лорентсона есть резервный план.

Man in Black

Пасмурным октябрьским днем 2010 года студенты КТН заполняют лекционный зал. Толпа журналистов уже на месте. Даниэль Эк вскоре поднимется на сцену, но пока объективы прикованы к мужчине ростом под два метра: он прохаживается туда-сюда рядом с кафедрой, на нем белая рубашка с закатанными рукавами. Это Стив Балмер, энергичный директор Microsoft, которого 12 лет назад Билл Гейтс лично назначил своим преемником.

«Облако управляет прогрессом, который управляет облаком», — с отработанными интонациями шеф Microsoft рассказывает об облачных сервисах. Голос усиливается динамиками. Через какое-то время Стив Балмер меняет тему. Он всматривается в зрительское море и приглашает на сцену особого гостя. Произносит имя без паузы: «Даниелек». Публика аплодирует. Перед ней человек, который дал работу многим выпускникам КТН и основал самый популярный стартап Швеции. Стив Балмер хлопает генерального директора Spotify по плечу. Аплодисменты продолжаются.

Даниэль Эк, одетый в черное, спокойно смотрит в зал. Начинает было аплодировать, словно благодаря Стива Балмера за представление, но тут же останавливается — ему не нужны аплодисменты в собственную честь. В конце концов зал затихает.

— Я очень рад, что я здесь. Всегда приятно вернуться в Швецию. У меня нечасто это получается, — начинает он по-

английски. — Как уже сказал Стив, я Даниэль Эк, основатель и глава Spotify.

Он в общих чертах рассказывает о сотрудничестве Spotify и Microsoft. Музыкальный сервис будет интегрирован в Windows Phone. Эта новость мгновенно разлетится по шведским СМИ. Даниэль Эк отступает в сторону, мощный шеф Microsoft снова хлопает его по плечу.

— Мне уже много лет рассказывают про Даниэля, но это наша первая личная встреча, — говорит Стив Балмер. — И нам есть о чем побеседовать.

Что именно обсуждают руководители Microsoft и Spotify, остается тайной. Но, по нескольким источникам, речь идет об инвестировании в Spotify — либо о возможной покупке. В какой-то момент перед Даниэлем Эком ставят вопрос: не заинтересует ли его продажа компании за 1 миллиард долларов? А ведь именно эту сумму называл и Мартин Лорентсон.

Даниэль Эк едет в главный офис Microsoft в Редмонде, пригороде Сиэтла, на новую встречу со Стивом Балмером. Говорят, интерес к встрече проявляет даже Билл Гейтс, основатель Microsoft и кумир детства Даниэля. Идея Microsoft заключается в том, чтобы интегрировать Spotify в медиаплеер Zune — грубо говоря, копию iPod.

Microsoft денег не считает, и у компании огромный опыт крупных сделок в области новых технологий. За несколько лет до этого Стиву Балмеру удалось стать инвестором Facebook. Но у IT-гиганта случались и неудачи. В свое время Microsoft проморгал тренд на поисковики — теперь это прерогатива (и доход) Google. Стив Балмер недооценил потенциал iPhone, когда в 2007 году Apple только-только выпустила свой первый смартфон. Позднее Microsoft купит Skype, еще одно шведское изобретение, и отовсюду посыплются упреки, что развитие Skype затормозилось. Даниэль Эк не хочет, чтобы и Spotify затерялась среди этой огромной и пестрой коллекции ПО.

It's Not Right But It's Okay

Spotify поддерживает диалог с Microsoft — в качестве альтернативы. Но главный упор делается на поиски венчурного капитала, сохранение независимости и запуск в США. Поэтому ведутся переговоры с русским миллиардером Юрием Мильнером, тогдашним совладельцем Mail.ru Group, IT-холдинга, представленного на Лондонской фондовой бирже. Его фонд Digital Sky Technologies, или DST, после финансового кризиса наделал шуму в Кремниевой долине. К примеру, инвестиции DST в Facebook на тот момент оценивались в 10 миллиардов долларов. В СМИ утверждают, что Марк Цукерберг едва ли смог бы найти других инвесторов подобного уровня. «Мы начали активно расширяться за рубежом», — заявил Юрий Мильнер по поводу сделки с Facebook.

У русского бизнесмена четкие представления об интернет-секторе. Он предрекает победу компаниям, которые сумеют стать крупнейшими в каждой вертикали, будь то социальные сети, электронная коммерция или онлайн-торговля недвижимостью. Благодаря своим масштабам такие компании зарабатывают значительно больше конкурентов. Поэтому высокие оценки Юрия Мильнера не пугают. У него есть свой фонд, но он редко претендует на руководящие должности в проектах, в которые инвестирует. С такими предварительными условиями в конце 2010 года он выражает готовность увеличить финансирование Spotify в четыре раза и вложить 50 миллионов долларов. Деньги нужны, но ситуация спорная. Один из главных учредителей DST, олигарх Алишер Усманов часто хвалебно отзывается о российском президенте Владимире Путине. Среди других крупных учредителей — Tencent, интернет-конгломерат, рвущийся вперед с типично китайским напором.

Верхушка Spotify опасается: если взять российские деньги, это может оказаться неверным ходом. У Мартина Лорентсона

совершенно однозначные политические взгляды, он ярый противник Путина. Но для него важнее, чтобы на момент запуска Spotify в США у компании не было проблем с финансами. Кроме того, Юрий Мильнер известен как успешный инвестор. Поэтому в конце 2010 года Spotify подписывает предварительный договор с DST. Фонд приводит еще двух соинвесторов — американских гигантов венчурного капитала Accel и Kleiner Perkins.

Новые владельцы выставляют ряд требований. Они хотят, чтобы руководство Spotify начало готовить компанию к выходу на биржу, что должно произойти не позднее 2014-го. Есть три специфических пункта и для генерального директора. Даниэль Эк должен обновить музыкальные лицензии в Европе, ускорить рост компании благодаря сотрудничеству с Facebook и, что не менее важно, заставить звукозаписывающие компании открыть для Spotify двери в США. Это станет самым тяжелым испытанием из всех, что выпадали Даниэлю Эку.

9. СТИВ ДЖОБС

В течение 2010 года Даниэль Эк регулярно летает в Нью-Йорк на переговоры о музыкальных лицензиях для американского рынка. Его маршрут включает в себя офисы трех крупнейших компаний в Мидтауне, к югу от Центрального парка. Цель — подписание договоров с Universal и Sony: это вынудит присоединиться и третьего участника, Warner Music. А EMI (у которой труба пониже), в общем, уже на борту. Убедить крупные компании сложно. Почему — сказать вслух отваживаются немногие. Председатель совета директоров Apple Стив Джобс противодействует выходу Spotify на свой родной американский рынок.

*Alles neu*²

В этом году Даниэль Эк много беседует с директором цифрового отдела Sony Music Томасом Гессе — сидящим мужчиной, который говорит с легким немецким акцентом. Они встречаются в Sony Building на Мэдисон-авеню и часто вместе обедают в The Sony Club, закрытом ресторане на 35-м этаже. Даниэль иногда вспоминает рогсведские времена — как он был молодым предпринимателем. Рассуждает о музыке в соцсетях и о будущем индустрии.

А между тем для индустрии звукозаписи 2010 год — год очередного кризиса. Цифровая дистрибуция выросла и дает примерно 30% общего дохода, но этого мало. Томас Гессе,

отвечающий также за физические продажи Sony в США, видит, как с каждым месяцем снижаются доходы от CD.

Вскоре продажи музыки в США сократятся ровно наполовину по сравнению с рекордным 1999 годом. «Мы можем переломить тенденцию и заставить индустрию расти», — уверяет Даниэль Эк.

Томас Гессе видит, что модель Spotify работает в Европе. А еще он замечает, что Даниэля Эка поддерживает Шон Паркер, с которым он сам встречается несколько раз в год. Основатель Napster полагает, что Spotify может разбить доминирование Apple. И постепенно Гессе начинает понимать, что запуск Spotify в США будет логичным шагом.

Томас Гессе лично знаком со Стивом Джобсом. Он вел с ним переговоры еще в 2003 году, перед запуском музыкального магазина iTunes. В разговоре с авторами этой книги Томас Гессе подтвердил, что в 2010-м основатель Apple часто скептически отзывался по поводу запуска Spotify в США.

«Я не понимаю — зачем вам отдавать музыку бесплатно?» — спрашивает Стив Джобс по телефону.

Эти слова — не пустой звук. У Apple львиная доля цифровых продаж Sony в США. Томас Гессе хочет, чтобы Spotify пришел на американский рынок, но уравнение крайне сложное. Как бесплатная часть повлияет на доход Sony в пересчете на одного клиента в долгосрочной перспективе? Не скажется ли это на других продажах Sony?

Как опытный бизнес-консультант, Томас Гессе обращается за помощью к цифрам. Весы колеблются. Кроме того, следует просчитать, какие требования Sony должна выставить Даниэлю Эку.

Fame

— Что делать с монополией iPod? — спрашивает Шон Паркер. Октябрь 2010 года, партнер Даниэля Эка принимает участие в

круглом столе в Новом Орлеане. Только что состоялась премьера фильма «Социальная сеть». Шона Паркера теперь считают наставником Марка Цукерберга — именно так трактует его образ Джастин Тимберлейк.

Но Шон хочет обсудить доминирующее положение Apple в цифровой музыке. В настоящее время iPod владеет 85% рынка. По мнению Шона Паркера, компания построила замкнутую экосистему, которая не позволяет другим игрокам стриминга попасть внутрь.

— Rhapsody, Napster и другие не могут перенести в iPod собственный контент, — говорит он.

Дебаты проводит новостной сайт The Daily Beast. Через несколько дней он опубликует статью о «войне» между Шоном Паркером и Стивом Джобсом из-за запуска Spotify в США. В статье говорится, как Стив Джобс названивает главам звукозаписывающих компаний и пророчествует, что Spotify навредит продажам. Кроме того, в статье утверждается, что крупнейшие корпорации дважды задерживали выход Spotify на рынок.

Devil Inside

Почти весь 2010 год Даниэля Эка преследуют неудачи. Однако к концу года американские соглашения с Sony и Universal почти готовы. Директор по контенту Кен Паркс ведет финальные переговоры в Нью-Йорке, и его команда делает успехи.

«В тылу», в Швеции, другой команде юристов удастся обновить европейские лицензии. Spotify получает более мягкие условия, но приходится несколько ограничить бесплатных пользователей. На некоторых рынках те, у кого нет платной подписки, могут прослушивать определенный трек не более пяти раз. Можно слушать музыку не более 20 часов в месяц. Через полгода ограничение сужается до 10 часов. Поначалу Spotify

считает это соглашение своей победой. Но вскоре ограничения начнут влиять на объем прослушиваний. Необходимость освоения американского рынка встает как никогда остро.

Первый крупный прорыв происходит в декабре 2011 года, когда Spotify подписывает соглашение с Sony Music. Но этот договор дорого обходится акционерам. Внутренние документы, доступ к которым получили авторы этой книги, свидетельствуют, что компания Sony потребовала предоставить ей право через четыре года купить 2,5% Spotify по сильно сниженной цене. Весной 2015-го за эти акции Sony заплатит 76 миллионов крон. Через несколько месяцев их цена приблизится к 2 миллиардам. Благодаря этой тайной сделке Sony становится крупнейшим совладельцем Spotify из числа звукозаписывающих компаний.

Лицензионный договор с Sony занимает 42 страницы. Через много лет случится утечка, и текст договора окажется в распоряжении IT-сайта The Verge. В соглашении прописаны сложные условия сотрудничества и схема оплаты. Для тех, кому интересны детали, ниже приводятся важнейшие пункты этого документа.

Итак, за право стриминга каталога Sony Music в США Spotify осуществляет авансовый платеж в размере 42,5 миллиона долларов, распределенный на три года. Выплаты осуществляются поквартально, оговоренные суммы перечисляются звукозаписывающей компании независимо от того, получает Spotify запланированные доходы или нет. То, как Sony Music распоряжается авансовыми суммами, в контракте не отражается. По мнению ряда экспертов, это свидетельствует о том, что исполнители не получают свою часть авансового платежа в ситуации, когда Spotify не достигает заданных целей. Это вызывает споры об упущенной выгоде — в данном случае разновидности так называемого breakage.

В контракт включена и так называемая оговорка о «режиме наибольшего благоприятствования». Это означает, что различные пункты договора могут быть изменены, если другая звукозаписывающая компания предложит более выгодные условия, чем Sony Music. Таким образом, звукозаписывающие компании не будут медлить и выжидать в надежде получить более привлекательные условия. Контроль условий осуществляет независимый аудитор.

Еще одна туманная часть контракта касается доходов от рекламы на бесплатных аккаунтах. В целом Spotify отдает 70% своих брутто-доходов звукозаписывающим компаниям и музыкальным издательствам. Но здесь Sony разрешает компании Spotify сначала зачислить себе 15% совокупного дохода от рекламы, размещенной третьими лицами. И только после этого определяется брутто-доход Spotify.

В соответствии с контрактом Spotify также предоставляет компании Sony рекламные места стоимостью 9 миллионов долларов на трехлетний срок. Sony вправе использовать рекламные места для собственной продукции или продавать их третьим лицам по любой цене. Spotify также обещает предоставить дополнительное рекламное время на сумму 15 миллионов долларов по сниженным расценкам. Но и это не все. Если у Spotify остается непроданное рекламное время, Spotify делится им с компанией Sony, которая получает право использовать его для рекламы собственных исполнителей.

В контракте зафиксирована также минимальная выплата Spotify за трансляцию — 0,2 цента. Но невозможно подсчитать, используя эту единицу, сколько Spotify платит за авторскую музыку. Минимальная ставка применяется лишь в одном случае: если суммарные показатели «среднего» дохода

на каждого слушателя Spotify не превышают долю компаний в выручке от рекламы и подписок. Иными словами, это гарантия: если объем бесплатных прослушиваний Spotify велик, а доходы, как следствие, невелики, звукозаписывающая компания получает оплату по этой минимальной ставке.

Сложность договора объясняет, почему Spotify предпочитает говорить о совокупных платежах звукозаписывающим компаниям. Невозможно посредством простого подсчета определить сумму, которую конкретный исполнитель получает за прослушанный трек.

Fairytale of New York

Переговоры с Universal тоже приближаются к завершению. В конце 2010 года Кен Паркс и его команда составляют контракт с представителем звукозаписывающей компании в Нью-Йорке. Генеральный директор Universal Даг Моррис принимает условия. Не хватает нескольких подписей. И вдруг все останавливается. «Они согласны на сделку и просто тянут время», — сообщает источник, знающий о ходе процесса.

В стокгольмском офисе Spotify — полная растерянность. Руководители технических отделов готовы к запуску. Они понимают, что запуск задерживается, но не понимают почему. О Universal и Warner ходят разные слухи. Задержка угрожает самому существованию Spotify. Весной 2011 года введенные в Европе ограничения для бесплатных аккаунтов приводят к сокращению числа активных пользователей. Spotify впервые «сдувается».

«Немногие компании способны открыто признать отрицательный рост и справиться с ним», — скажет впоследствии директор Spotify по продукту Густав Сёдерстрём.

У компании заканчиваются деньги. Пока нет необходимых лицензий в США, инвестор Юрий Мильнер не намерен

вкладывать новые средства. Мартин Лорентсон вынужден просить заем у совладельцев. И только с помощью бридж-финансирования Spotify получает возможность расплатиться со звукозаписывающими компаниями и выплатить зарплату сотрудникам — пока идут переговоры.

Things That Make You Go Hmm...

Внезапно замолчавший Universal Music представляет собой медиахолдинг, которому принадлежит множество небольших звукозаписывающих компаний — лейблов. У каждого своя воля, представления часто расходятся. Но из трех заслуживающих доверия источников авторам этой книги известно, что Стив Джобс в то время часто обращается к высшему руководству холдинга. В разговорах он выставляет бесплатный сервис Spotify угрозой их бизнесу.

К тому же Apple и Universal связывают давние тесные отношения. Из одного источника известно, что Стив Джобс много лет размышлял о возможной покупке всего холдинга Universal компанией Apple, что обогатило бы глав лейблов. Согласно еще одному источнику, в 2010 году Стив Джобс разыграл большой рекламный бюджет, выделяемый Apple для музыки, как козырную карту в игре.

Именно этот бюджет долгие годы вдохновлял руководство Universal и исполнителей.

Сообщается, в частности, что Стив Джобс заплатил 150 тысяч долларов Джимми Айовину за демонстрацию iPod в клипе 50 Cent на композицию «P.I.M.P.». Рэпера представляет компания Interscope Records, которую основал Джимми Айовин: она тоже входит в концерн Universal. А еще Джимми вместе с солистом U2 Bono и The Edge приложил руку к выпуску лимитированной черно-красной серии iPod. Их совместная звукозаписывающая

компания Island Records также входит в Universal, а в 1980-е Джимми сам продюсировал U2.

Теперь же, если верить источнику, Стив Джобс намеревается перекрыть денежный поток, если Universal поступит не так, как ему хочется. Есть подозрение, что ему нужно оттянуть появление Spotify до тех пор, пока он сам не представит новый облачный сервис iTunes. Запуск состоится в середине 2011 года.

Тема щекотливая. Если Apple, доминирующий дистрибьютор, вместе с крупнейшим поставщиком музыки начнет диктовать условия, возникнут проблемы. Нечто подобное уже произошло на рынке цифровых книг, когда компания Apple попыталась бросить вызов Amazon. На Apple смотрели очень косо, когда в 2009–2010 годах, вступив в сговор с пятью крупнейшими издательствами, она ухитрилась взвинтить цены на электронные книги. Это соглашение противоречило антимонопольному законодательству США. На урегулирование конфликта по суду Apple пришлось потратить 450 миллионов долларов.

Впрочем, если откровенно, то причиной сложившейся ситуации может быть и пошатнувшееся здоровье Стива Джобса. В январе 2011-го он взял отпуск по болезни, но сохранил за собой пост генерального директора.

Мнение основателя Apple о Spotify разделяют многие руководители Universal. Джимми Айовин открыто признается, что не одобряет «бесплатную» модель Даниэля Эка. По его мнению, бесплатная версия плеера поддерживает рост Spotify за счет звукозаписывающих компаний, издательств и исполнителей. Но среди руководителей есть и те, кто поддерживает такой подход. Это шеф отдела цифровой музыки Universal Роб Уэллс. Он уже давно, с лондонских времен, знает Даниэля Эка, а сейчас живет в Лос-Анджелесе.

И посреди всего этого противостояния Universal вдруг меняет генерального директора. 50-летний Люсьен Грейндж уезжает из

Лондона в Лос-Анджелес, где сменяет Дага Морриса, который почти на 20 лет его старше.

Thorn in My Side

Начинается 2011 год, а вместе с ним — и новая фаза переговоров с Universal. Новый генеральный директор Люсьен Грейндж хочет еще больше за ключ от американского рынка. По слухам, он подозревает, что Даниэль Эк после запуска в США планирует дорого продать компанию. Если это случится, медиахолдинг хочет, чтобы ему заплатили дополнительно.

«Будет нечестно, если они сумеют это быстро повернуть», — так, согласно одному источнику, рассуждают в Universal.

Поэтому Грейндж требует заключить отдельное тайное соглашение. Оно обязывает Мартина Лорентсона, Даниэля Эка и всех остальных крупных акционеров выплатить звукозаписывающему холдингу многомиллионную компенсацию, если компания будет продана или выведена на биржу в течение определенного периода времени. Два достоверных источника свидетельствуют: речь идет о двухлетнем сроке. В Universal это соглашение неофициально называют «защита от дурака» — в том смысле, что руководство не хочет выглядеть по-дурацки.

Сделка закрепляется документом, который регистрируется на Кипре. Это «Соглашение об оплате экзита», подписанное 25 января 2011 года. Согласно ему, в случае продажи Spotify компания Universal получает 2% от покупной цены. На тот момент оценка Spotify приближается к 1 миллиарду долларов. Таким образом, сумма соглашения соответствует 20 миллионам. Через два года соглашение «стоит» уже 80 миллионов.

Соглашение радует не только Universal, но и Стива Джобса. Оно снижает вероятность того, что Даниэль Эк продаст Spotify конкурентам Apple — Microsoft или Google. В это время Стив Джобс считает музыку орудием в борьбе с Google, которую в

частных беседах называет «священной войной». Вероятно, поэтому iTunes недоступен в телефонах под Android.

Cloud Nine

6 июня 2011 года Стив Джобс поднимается на сцену конференции Apple WWDC (Worldwide Developers Conference). На нем, как обычно, синие джинсы и черная водолазка. Но одежда висит на худом теле.

— Пока вам все нравится? — спрашивает он.

Публика ликует.

— Отлично. Постараюсь это не испортить.

Со здоровьем у Стива Джобса все плохо. Он выглядит изможденным. И все же во время важнейшей презентации он ведет себя как ни в чем не бывало. И публика его полностью поддерживает.

— Итак, я буду говорить об iCloud, — начинает он.

Основатель Apple рассказывает, как раньше средоточием экосистемы Apple был сам компьютер Mac. Но теперь компьютер подчиняется iCloud — облаку, которое объединяет все продукты Apple. Но главное, как всегда, на десерт.

— И, наконец, самое важное: iTunes тоже в облаке, — заявляет Джобс.

Отныне, по словам руководителя Apple, все купленные в iTunes треки будут доступны на всех девайсах, от Mac до iPhone и iPad.

— За всю историю музыкальной индустрии мы впервые видим нечто подобное, — говорит Стив Джобс.

Он называет это «загрузкой на несколько девайсов», но, по сути, iTunes на полпути к стримингу. Стив Джобс успел это сделать до того, как Spotify запустится в США. Он с гордостью смотрит на публику. Это его последняя презентация — и самая важная.

Roc-A-Fella

Через четыре дня после выступления Стива Джобса портал AllThingsD.com сообщает, что Spotify подписала американский лицензионный договор с Universal Music. Крупнейшей звукозаписывающей компании США выплачиваются крупные авансы и предоставляется доля акций. О тайном соглашении не упоминается.

Таким образом, к поезду прицеплены вагоны Sony, EMI и Universal. Последнее препятствие, которое нужно преодолеть Даниэлю Эку, — Warner Music. Руководство компании как будто готово подписать контакт, но продолжает спорить насчет мелочей — что делать с бесплатной версией плеера. Руководство Spotify готово раскрыть карты. Недавно разработчики подключили к плееру скрытую функцию, которая делает недоступной музыку Warner. То есть Даниэль Эк готов запуститься в США и без участия последней звукозаписывающей компании, показав слушателям, что музыка Warner заблокирована. Активация функции занимает несколько минут.

За несколько часов до финального раунда переговоров с Warner Даниэль Эк проводит видеоконференцию с высшим менеджментом компании. В Стокгольме вечер, в Нью-Йорке утро. Он просит коллег проголосовать за или против жесткой линии в переговорах с Warner. Все директора, кроме одного, голосуют за.

После этого Кен Паркс и Петер Стерки направляются в северную часть Манхэттена, где на 51-й улице расположен главный офис Warner. Офис находится в Рокфеллеровском центре, небоскребе, построенном как напоминание о том, что величие возможно даже в годы Великой депрессии. Три года назад именно отсюда расстроенный Даниэль Эк звонил Мартину Лорентсону после провальной встречи. Теперь, летом 2011 года, Spotify действует куда увереннее.

Двое руководителей Spotify входят в конференц-зал, где их встречают представители Warner. Руководство звукозаписывающей компании настаивает на лицензиях, которые ограничивают бесплатный сервис еще жестче, чем в Европе. Они утверждают, что не стремятся полностью задушить бесплатный сервис. Они просто хотят сделать его менее привлекательным для слушателя. Кен Паркс улавливает настрой партнеров. Ему не кажется, что они готовы стоять насмерть.

Возможно, Warner уже учла доходы от Spotify в бюджете на следующий год. Кроме того, деньги от стриминга могут повлиять на личные бонусы переговорщиков — или, по крайней мере, на бонусы руководства. И Кен Паркс предъявляет ультиматум: «Вот наше предложение. Или соглашайтесь, или отказывайтесь!»

Signed, Sealed, Delivered

Warner соглашается на предложенные условия. Кен Паркс и Петер Стерки, улыбаясь, выходят на улицу, под летнее солнце. Звонят в Стокгольм, чтобы сообщить, что соглашение у них в кармане. Условия инвесторов выполнены. Лицензии в Европе и США получены. Сотрудничество с Facebook идет полным ходом. Поэтому 17 июня на счет Spotify поступают 80 миллионов долларов от DST, Accel и Kleiner Perkins.

«Раз — и миллиард!» — говорит кто-то из руководителей.

6 июля Spotify сообщает о запуске в США, но не раскрывает подробности. Пиар-директор Анджела Уоттс не отвечает на звонки журналистов. На самом деле удалось утрясти еще не все детали договора с Warner.

В следующий вторник, 12 июля, Даниэль Эк направляется в офис Spotify на Восьмой авеню. 28-летний генеральный директор одет в темно-синюю футболку с крупным золотым принтом. Два его мобильных телефона непрерывно вибрируют.

— Люди готовы платить за удобство, — на ходу говорит он по-английски репортеру *The New York Times*. — Если вы просто хотите слушать музыку, вы не обязаны забивать себе голову 15 разными синхронизирующими программами или еще чем-то. Для вас это должно быть так же просто, как нажать кнопку Play.

Вечером следующего дня Warner подписывает договор. Месячная абонентская плата для пользователей аккаунта без рекламы в США составляет 5 долларов, время прослушивания на компьютере не ограничено. За вдвое большую сумму можно сохранять треки для прослушивания в автономном режиме, а также слушать музыку с мобильного телефона. Как и раньше, для того, чтобы завести бесплатный аккаунт, необходимо приглашение.

«Новый сервис: вся музыка разом, а не треками», — гласит заголовок *The New York Times*. В статье говорится о различии между iTunes, Spotify и файлообменными сетями.

«Замечательно, завтра Spotify *наконец-то* появится в США», — пишет Бритни Спирс в Twitter.

Euphoria

На следующей неделе Даниэль Эк спит урывками. Счастливый, он ездит по Штатам вместе со своим другом и бизнес-партнером Шакилом Ханом. Из Нью-Йорка они отправляются в Сан-Франциско и далее в Лос-Анджелес. Живут в бутик-отеле в Западном Голливуде, ужинают в Беверли-Хиллз у звездного шеф-повара Нобу Мацухисы. Далее едут в Сан-Хосе, а потом на горнолыжный курорт Аспен в Колорадо. За спиной словно крылья выросли. Шак шутит, что в американских аэропортах Даниэль притворяется, будто его темнокожий друг вообще не с ним.

«Я: Даниэль, куда мы идем? Он: тс-с-с, притворись, что ты меня не знаешь! Не хочу, чтобы они устраивали досмотр со

стриптизом заодно с тобой и мне», — пишет Шак в своем твиттере.

А в Нью-Йорке — шумиха по полной программе. Всем, от 50 Cent до Шакиры, рассылают приглашения. Когда The Verge разыгрывает сто аккаунтов, они заканчиваются за девять минут. Для Spotify важно, чтобы доступ к сервису казался ограниченным. Это еще больше повышает спрос.

«Я пытаюсь дергать за ниточки, это лучшее, что я могу сделать», — пишет Эштон Кутчер и отправляет ссылку с кучей приглашений.

Вопрос в том, действительно ли доступ так уж ограничен. Например, пиар-директор Анджела Уоттс предоставляет Motorola и Sprite возможность разыграть 100 тысяч аккаунтов. Spotify пиарится вовсю.

Шведский стриминговый сервис уже обгоняет Rhapsody, MOG и Rdio по числу платных аккаунтов. 1,6 миллиона платных подписчиков и более 8 миллионов пользователей бесплатных аккаунтов делают Даниэля Эка лидером на рынке услуг streaming on demand (стриминг по запросу).

Летним вечером в Сан-Франциско генеральный директор Spotify празднует запуск в роскошном доме с видом на залив. Здание с мраморными колоннами, бассейнами и собственным кинотеатром построено в стиле французской архитектуры XVIII века и принадлежит Юрию Мильнеру, новому крупному акционеру Spotify, которого на месте сейчас нет. Через большие ворота въезжают черные автомобили. Мимо них по дороге идет одинокий гость. Это старый друг Даниэля Эка, который ошибся и припарковался за территорией. До дома несколько сотен метров.

Даниэль Эк празднует свою первую крупную победу в одном из самых дорогих домов США. В 15 минутах ходьбы от этого места, в Пало-Альто, расположена скромная кирпичная вилла Стива Джобса. Привет от стокгольмского выскочки.

10. ШОН И ЦУК

Лицензии звукозаписывающих компаний — это ключ от американского рынка. Но для прорыва недостаточно публикаций в Techcrunch, AllThingsD и даже в *The New York Times*. Для успеха в США Spotify нужно пробраться в каждый университетский кампус, в каждый дом, где живет подросток, у которого есть компьютер. К счастью, у Даниэля Эка есть друг, который может не моргнув глазом увлечь плеером половину жителей США. На встрече в Пало-Альто в начале 2011 года он делится идеями, как распространять в сети стриминговую музыку.

— Я ни капли не сомневаюсь, что людям захочется делиться музыкой с друзьями, — говорит Марк Цукерберг.

Глава Facebook проводит совещание у себя в офисе в кампусе компании. Просторное помещение со стеклянными стенами спроектировано так, что все сотрудники видят друг друга. В пяти минутах ходьбы от офиса находится Стэнфордский университет, где боссы из Кремниевой долины часто ищут IT-таланты. В этот день Марк Цукерберг пригласил к себе ближайших коллег, в числе которых директор по развитию продукта Крис Кокс — с короткой стрижкой и густыми бровями. На месте и директор по продукту Spotify Густав Сёдерстрём, а также Мишель Кадир, его коллега, директор по развитию продукта, и другие сотрудники.

— Я думаю, людям все равно, какую музыку слушают их друзья, — говорит Густав Сёдерстрём. — Скорее уж они захотят узнать, что слушают люди с похожими вкусами.

Высокий блондин из Швеции, как обычно, твердо знает, как надо развивать Spotify. Как и Даниэль Эк, он любит прогнозировать будущее интернета. И если уж он в чем-то уверен, его не сдвинуть с места. Но сейчас он говорит с человеком, который основал Facebook, что делает его несколько сговорчивее. А вот Марк Цукерберг упрямо гнет свою линию. Команде Spotify кажется, что он перебивает собеседников и не слышит возражений. Ощущение такое, что он уже все решил.

— Я не верю во всех этих законодателей музыкальной моды, — заявляет Марк Цукерберг. — Люди хотят делиться музыкой с друзьями, и точка.

Таким образом, рамки для широчайшей интеграции Spotify и Facebook установлены. Перед Даниэлем Эком открываются новые колоссальные возможности. Сотрудники называют проект «наш Халк». Ожидания растут. На тот момент у Spotify менее 10 миллионов пользователей. Внутренняя оценка показывает, что их число может достичь полумиллиарда.

Raw Like Sushi

Еще когда Facebook был всего лишь thefacebook.com, Марк Цукерберг интересовался музыкой в интернете. Параллельно работал его сервис Wirehog, который позволял пользователям отправлять друг другу документы и MP3-файлы. Файлообмен был полностью закрыт в 2006 году, когда Шон Паркер, в то время президент Facebook, предрек возможные неприятности с музыкальной индустрией. Теперь, спустя пять лет, у Марка Цукерберга есть шанс вернуться к старой идее, соединив ее с новыми возможностями.

В начале 2011 года Даниэль Эк и Марк Цукерберг становятся друзьями. Они гуляют по территории кампуса Facebook и бурно обсуждают будущее музыки. В это время Марк Цукерберг представляет технологию Open Graph, которая дает возможность

внешним компаниям создавать приложения для Facebook. Так социальная сеть может еще больше узнавать о своих пользователях.

В феврале 2011-го команду Spotify приглашают в кампус Facebook в Пало-Альто. В отдельном конференц-зале собрались команды из разных компаний. Они представляют наброски — как будет выглядеть Spotify в соцсети визуально и функционально. Разработчики Facebook создают теги для отдельных исполнителей и композиций. Справа от сине-белого логотипа будет появляться музыка, которую слушают пользователи сети. Если пройти по ссылке, можно быстро зарегистрировать аккаунт в Spotify, установить плеер на компьютер и начать слушать музыку.

Однажды вечером группа отмечает успех сотрудничества в ресторане Fuki Sushi в Пало-Альто, в нескольких минутах ходьбы от офиса. Марк Цукерберг там завсегда. Глава Facebook сидит напротив Мартина Лорентсона. Рядом — Мишель Кадир и Андреас Бликст из Spotify, директор Facebook по продукту Крис Кокс и девушка Цукерберга Присцилла Чан. В другом конце стола — Даниэль Эк в зеленом свитере Spotify. Рядом с ним невысокий мужчина — лысеющий, коротко стриженный, с седыми висками. Это Юрий Мильнер, российский миллиардер, крупный инвестор Facebook, который недавно пообещал инвестировать и в Spotify. В собравшейся компании он выглядит чужеродно и беседует в основном с Даниэлем Эком. Но он, по-видимому, доволен, что два проекта из его инвестиционного портфеля оказались полезны друг другу. Компания заказывает сотни роллов, которые подаются в небольших деревянных лодочках. Но последнее новогоднее обещание Марка Цукерберга звучит так: он будет есть мясо только тех животных, которых убьет сам. Поэтому он выбирает вегетарианские роллы.

Ужин происходит во время «арабской весны». Площадь Тахрир в Каире заполняется демонстрантами, их требования распространяются по социальным медиа. Через несколько дней

так называемая «Facebook-революция» в Египте заставит уйти в отставку Хосни Мубарака, многолетнего авторитарного президента. Все славят Facebook и Twitter как оплот демократии. Но в том же году Facebook будет использован для распространения пропаганды и фейковых новостей, которые приведут к новым вспышкам насилия. Эта волна охватит сразу несколько стран, и вскоре Марк Цукерберг столкнется с серьезным кризисом доверия.

Но пока, в начале 2011 года, за столом переговоров царит безудержный оптимизм. Марк Цукерберг, 26-летний визионер, объединяет всех, кто хочет быть гражданами мира. В Даниэле Эке, который на год его старше, он нашел родственную душу — его сервис позволит людям делиться друг с другом всей музыкой мира.

Вскоре выясняется, что компания заказала слишком много еды. Разработчик Spotify Андреас Бликст съел так много, что поклялся никогда больше не прикасаться к суши...

И только весной Стокгольм получает особые требования от Facebook. Команда просматривает условия, и один пункт (мелким шрифтом) вызывает у всех тревогу. Марк Цукерберг хочет, чтобы регистрация в Spotify требовала аккаунта в Facebook. Для Даниэля Эка это болезненное условие. Делиться с друзьями музыкой можно. Но это требование исключит новых слушателей на нескольких европейских рынках. Даже в Швеции, где Facebook весьма распространен, примерно у половины пользователей интернета нет аккаунта в этой соцсети. Условия сотрудничества настораживают Spotify. Один из главных принципов Даниэля Эка — доступность музыки для всех. Но приходится идти на компромисс, чтобы добиться поддержки крупнейшей социальной сети. И Даниэль Эк соглашается на условия Марка Цукерберга.

My Way

Для Шона Паркера сотрудничество с Facebook особенно важно. Он наставник Марка Цукерберга и член совета директоров Spotify. Он видит шанс добиться того, что не получилось у Napster: общедоступная цифровая музыка на законной основе. В августе 2011 года он летит в Стокгольм, чтобы еще внимательнее следить за развитием Facebook-проекта. Как-то вечером в офисе Spotify он нависает над рабочим столом и показывает на экран...

Да, Паркер любит пространные комментарии. Подчиненные Густава Сёдерстрёма вздыхают, но их шеф здесь бессилён: Шон — это глаза и уши Даниэля. Некоторые задумки основателя Napster идут вразрез с основной идеей Spotify. К примеру, магазин загрузок, который разработчики создают весной 2011 года. Он позволяет пользователям загружать музыкальные файлы (привет, iTunes) и синхронизировать их с iPod. Бизнес-модель, которую несколько лет отвергал Даниэль Эк, внезапно становится частью Spotify. В интернете союз с iTunes называют «красавица и чудовище».

Но не все инициативы Шона Паркера проходят.

Он пытается уговорить разработчиков сделать вкладку, где пользователи могли бы записывать MP3-файлы на CD. Для Густава Сёдерстрёма это уже слишком. Но магазин загрузок Шона Паркера все же запускается в мае 2011 года — как дополнительная опция Spotify. Довольно быстро становится ясно, что ею почти никто не пользуется. Проект живет недолго. Шон Паркер остается активным членом правления Spotify и главным представителем компании в Кремниевой долине. Он настолько предан компании, что Марк Цукерберг вскоре начинает видеть в этом проблему.

Who Am I?

22 сентября 2011 года сотрудники стокгольмского офиса встревоженно следят за онлайн-трансляцией. В Швеции восемь вечера, в Сан-Франциско первая половина дня. Марк Цукерберг стоит на сцене в серой футболке и объявляет: не далее как сегодня Facebook посетили полмиллиарда зарегистрированных пользователей. Но что же Facebook может предложить владельцам всех этих аккаунтов? Это еще интереснее.

— Следующую эру будут определять приложения и глубина взаимодействия, — говорит он.

Это ежегодная конференция для разработчиков Facebook F8, и Марк Цукерберг объявляет о сотрудничестве с такими компаниями, как Netflix, Hulu и Spotify. Презентация идет своим чередом, и где-то на исходе первого часа Марк показывает, как легко теперь слушать музыку вместе со своими друзьями. Нет необходимости открывать или устанавливать Spotify. Все решается одним кликом. Но технология не самая простая, поэтому специалисты в стокгольмском офисе и нервничают.

Марк Цукерберг пролистывает список справа на странице Facebook, где показано, что слушают его друзья. Изображение проецируется на огромный экран у него за спиной. Один из друзей Марка — Майк Шрепфер, технический директор Facebook. Он слушает трек Jay-Z и Канье Уэста «Welcome to the Jungle».

— Мне нравится Jay-Z, — говорит Марк Цукерберг. — Поехали!

Когда он кликает на трек, становится тихо. Программисты в Стокгольме задерживают дыхание. Их главное преимущество — музыка должна звучать немедленно. Но именно теперь, когда надо это продемонстрировать, похоже, начинается буферизация. Проходит целых четыре секунды — и из динамиков наконец раздаются ударные. Публика в Сан-Франциско аплодирует. Программисты в Стокгольме выдыхают. Facebook звучит, а Spotify — поставщик королевского двора.

В ближайшие годы Марк Цукерберг приобретет компании с миллиардными оборотами Instagram и WhatsApp. Приложениям, купить которые не удастся (например, Snapchat), он создает убийственную конкуренцию. Однако у Spotify сильных соперников нет. Шведский музыкальный сервис получает бесплатный доступ к лучшим рекламным площадкам мира.

Марк Цукерберг приглашает на сцену Даниэля Эка. Тот поднимается под свою любимую композицию Daft Punk.

«Work it harder, make it better, do it faster, makes us stronger»¹⁰, — поет голос, пропущенный через аудиофильтр.

На Даниэле черная футболка с логотипом Spotify и серый пиджак. Ему выделено четыре минуты времени, он один из немногих выступающих. Сотрудничество — это его шанс обратиться к пользователям Facebook, которых уже 800 миллионов во всем мире.

— Сегодня важный день для Facebook и важный день для Spotify. Но самое главное — сегодня важный день для всех, кто любит музыку, — говорит он по-английски.

Глава Spotify объясняет, как пользователи могут узнавать о музыкальных вкусах друзей в Facebook. Это как листать коллекцию пластинок. Он шутливым тоном рассказывает, что Марк Цукерберг любит Тейлор Свифт, а самому ему нравятся «стыдные» хиты 1980-х.

— Спасибо, Даниэль, — говорит шеф Facebook и продолжает презентацию. — Мне очень нравится это приложение, и я думаю, что его оценят миллионы.

Впрочем, все не так радужно и безмятежно, как кажется. Накануне Даниэль Эк узнал, что Spotify не эксклюзивный музыкальный партнер Facebook. Есть еще 15 других музыкальных приложений, среди которых SoundCloud, Deezer от французских разработчиков, MOG из Сан-Франциско и пионер американского стриминга Rhapsody. Но только Spotify предлагает бесплатный сервис с полным каталогом.

Spotify перетягивает все внимание на себя. Шон Паркер устраивает грандиозный праздник в помещении бывшего склада, в нескольких минутах езды от центра Сан-Франциско. Угощает гостей лобстерами, текилой и прошутто, платит за все сам.

— Открывать для себя музыку при помощи такого сервиса — это что-то невероятное, — говорит продюсер Эминема Пол Розенберг в начале праздника.

В толпе можно разглядеть Мартина Лорентсона и Расмуса Андерссона — он раньше занимался дизайном Spotify, но теперь работает в Facebook. Для Шона Паркера это долгожданный праздник.

— Говорят, что Шон разрушил музыкальный бизнес. Он не хотел разрушать музыкальный бизнес. Он любит музыкальный бизнес, — говорит один из его друзей, предприниматель Себастьян де Алле.

Разогревают публику группы The Killers и Jane's Addiction, потом на сцену поднимается главный гость — Snoop Dogg в сером тренировочном костюме. Потом «национальная гордость» Лонг-Бич (это родной город рэпера) спрыгивает со сцены и читает рэп в гуще восторженной публики.

А потом Шон Паркер и Snoop Dogg (в углу рта — косяк) позируют перед фотографом. Марк Цукерберг и Даниэль Эк тоже фотографируются с рэпером. Еще на одном снимке изображены Марк Цукерберг, Даниэль Эк, Snoop Dogg (без косяка) и Шон Паркер — его-то и рассылают всем приглашенным журналистам. Он быстро разлетается по СМИ.

«Вчера вечером Шон Паркер похитил несколько раскатов грома у Facebook», — пишет сайт Business Insider.

Напряженность в отношениях между Марком Цукербергом и Шоном Паркером впервые проявится только через несколько недель. В одном из ночных клубов Западного Голливуда они обсуждают условия сотрудничества со Spotify. Шон Паркер не

хочет вынуждать новых слушателей заводить аккаунты в Facebook. Эта информация попадает в американские таблоиды, которые сообщают о расправах вокруг Spotify. Позднее пиарщики компании будут уверять, что это не распри, а просто «дискуссия».

Facebook прекрасно раскручивает Spotify в США. Невозможно зайти на сайт и не заметить логотип шведского музыкального сервиса. С марта по ноябрь 2011 года число платных подписчиков Spotify выросло с 1 до 2,5 миллиона. Через год оценочная стоимость Spotify увеличивается втрое.

The Next Episode

Ранней осенью 2011 года в аэропорту Бромма приземляется частный самолет. По трапу спускается основатель Beats и босс Universal Джимми Айовин. Рядом управляющий директор Beats Люк Вуд и еще несколько человек. Они прибыли в Стокгольм, чтобы найти экспертов для создания нового тайного стримингового сервиса.

Команда Beats направляется в финансовый центр Стокгольма и поселяется в Nobis Hotel. Они заняли самый большой люкс с видом на площадь Норрмальмсторг — это в нескольких кварталах от главного офиса Spotify. Beats уже стала сенсацией в американской поп-культуре: компания Джимми Айовина продает наушники, зарабатывая почти полмиллиарда долларов в год. Позиции Джимми в музыкальной индустрии значительно укрепились. Теперь на волне успеха он хочет бросить вызов Spotify, только-только запустившейся в США.

«Мы победим», — твердит Джимми Айовин во время визита. Он десять лет наблюдал, как Universal и другие звукозаписывающие компании безуспешно пытались создать стриминговый сервис. Но он не позволит IT-команде из Швеции так легко выиграть. Кроме того, он видит на рынке незанятую нишу. Отсутствует стриминговый сервис с корнями в

музыкальной индустрии, посвященный не только музыке, но и стилю жизни. По сути, он хочет построить своеобразный «маяк» вроде MTV, но для 2010-х. Такую компанию можно было бы продать Apple, главой которой недавно стал Тим Кук. Или Google, или Microsoft — почему бы нет?

За несколько дней команда Beats знакомится со многими ключевыми фигурами цифрового мира Стокгольма. Их проводник — Ула Сарс, который три года назад пытался привлечь Джимми в качестве инвестора в компанию, связанную с Расемакер. Джимми Айовину скоро 60 лет, но одет он по-прежнему — кожаная куртка, худи и бейсболка. Рядом с ним всегда Люк Вуд. Он на 20 лет моложе, очень контактный, и ему есть чем похвастаться — он уже успел поработать с такими группами, как Nirvana и Sonic Youth.

Кроме того, Джимми и Люк встречаются с Андреасом Эном, первым техническим директором Spotify, который сейчас занят в стартапе Wrapp. Они намерены пригласить его на должность технического директора проекта, но предложение его не заинтересовывает. Андреас Эн не хочет наниматься к конкурентам Spotify. Ула Сарс пытается организовать встречу с Фредриком Винно, блестящим специалистом, бывшим коллегой по Расемакер, способным, по мнению Улы, создать новый стриминговый сервис с нуля. Но Фредрик отказывается от встречи. Его вполне устраивает работа в Propellerhead — компании, которая производит программируемые синтезаторы. Кроме того, проект Джимми Айовина представляется ему несколько расплывчатым. Неясно, что конкретно хочет создать Джимми. Однако Ула Сарс считает, что сам может быть полезен в новом проекте, и становится консультантом. А потом частный самолет вылетает в обратный путь из Броммы.

Anarchy in the UK

Через несколько недель Ула Сарс стоит в толпе перед дорогим отелем Mandarin Oriental в Лондоне. На календаре 4 октября 2011 года. В Найтсбридже пасмурно, Ула Сарс держит под мышкой ноутбук. Он должен представить свои идеи руководству Beats. Пятизвездочный отель с кирпичным фасадом построен в стиле рубежа веков. Вход украшают римские колонны. Но Ула видит только толпы журналистов, фотографов-папарацци и любопытствующих фанатов, которые мешают ему пройти. Видимо, кто-то проболтался таблоидам, что в отеле поселились американские поп-звезды.

Ула Сарс уговаривает порттье впустить его и идет в конференц-зал, где Джимми уже собрал свой ближний круг. На месте Люк Вуд и предполагаемый исполнительный директор стримингового проекта Джонас Темпель, основатель диджей-портала Beatport. Ула Сарс приветствует поп-звезду Гвен Стефани, с которой давно дружит Джимми Айовин. Здесь и бизнес-партнер Джимми Андре Янг, более известный как Dr. Dre, и звездный продюсер Will.i.am, тоже акционер Beats. Ула Сарс подключает ноутбук к большому экрану и начинает PowerPoint-презентацию — «Аудиосеть Beats». Презентация сделана так, чтобы понравиться Джимми Айовину. Ула говорит, что, создавая сервис, Beats должна мыслить как медиакомпания. Нужны каналы, программы, профили, упор на замену алгоритмов человеческим взаимодействием с «кураторами». Джимми Айовин кивает. Похоже, он запомнил последние слова. Когда Ула предлагает сотрудничество с такими брендами, как *Pitchfork*, *Wired*, *Rolling Stone* (все это журналы) и *Chrysler*, глаза Джимми загораются. Он и сам мастер перекрестного продвижения, кросс-промоушена. Под конец Джимми произносит несколько ободряющих фраз и говорит, что его цель — как можно быстрее создать конкурента Spotify.

Следующим вечером сын Джимми выступает в роли диджея в эксклюзивном ночном клубе, где собрались Dr. Dre и другие люди из команды Beats. Охранники никого не пускают — вечеринка частная. Спиртное течет рекой, Ула радуется хорошей компании. Глубокой ночью гости в ужасе смотрят на экраны своих мобильных телефонов. Все узнают, что Стив Джобс в возрасте 56 лет скончался. Причина смерти — рак поджелудочной железы (операцию ему сделали еще семь лет назад). Нужно спешить. Джимми Айовин и остальные должны лететь на родину, чтобы отдать дань уважения. И нужно понять, как случившееся повлияет на их проект. Лондонская поездка Улы Сарса незапланированно обрывается.

На следующий день Даниэль Эк, отдавая дань уважения калифорнийскому гению, пишет у себя в твиттере: «Спасибо, Стив. Ты был для меня настоящим вдохновителем — и как для профессионала, и как для человека. Снимаю шляпу перед да Винчи нашего времени».

11. «ЗИМА БЛИЗКО»

Сотрудничество с Facebook привлекает в Spotify 7 миллионов новых пользователей за несколько месяцев. Но Даниэль Эк недоволен. Он знает, что только взрывной рост может обеспечить выживаемость компании. Сотрудники мрачно цитируют «Игру престолов» — «Зима близко». Старки из популярного сериала от НВО постоянно напоминают, что скоро наступит долгая зима. А главная опасность — призраки, «белые ходоки», которые могут разрушить огромную ледяную стену и развязать масштабную войну.

Для Spotify «белые ходоки» — это крупнейшие IT-компании мира. Некоторые из них интересуются именно музыкальным стримингом. Apple перенесла iTunes в облако. Джефф Безос активно развивает свой музыкальный магазин Amazon Cloud Player. Google планирует сделать что-то новенькое из своего магазина Google Play Music. Технически Spotify впереди, но масштаб конкурентов заставляет Даниэля нервничать. В середине 2011 года бюджет Apple приближается к 80 миллиардам долларов, и цифра постоянно растет. Новый исполнительный директор Тим Кук может купить сорок или пятьдесят Spotify.

Руководство Spotify надеется отразить угрозу стремительным ростом. Если стать по-настоящему крупной компанией, можно скинуть с себя ярмо звукозаписывающих корпораций. Исполнители будут обращаться к Spotify напрямую. «Все зависит от масштаба», как говорят в Кремниевой долине.

Push It

Осенью 2011 года сотрудничество Spotify и Facebook безжалостно критикуют. Многие слушатели возмущены, что социальная сеть внезапно раскрыла их музыкальные пристрастия. Они вовсе не хотят рассказывать друзьям обо всем, что слушают, а отключить функцию сложно. Даниэль Эк подрабатывает в службе поддержки через Twitter. «Мы еще многое будем пробовать и, возможно, в чем-то облажаемся, но мы очень ценим ваши отзывы и исходим из них, внося изменения», — пишет он.

Вскоре он сообщает, что подготовлена новая версия Spotify с возможностью прослушивания в «приватном режиме» — когда никто не видит вашу музыку. Критикуют компанию и за другое: говорят, в фейсбучных лентах один сплошной Spotify. «Мы не хотели спамить», — пишет Даниэль Эк в ответ на чью-то жалобу.

Многие в штыки восприняли необходимость завести аккаунт в Facebook, чтобы начать слушать Spotify. Но этот вопрос Даниэль затронет еще не скоро. Пока его главный приоритет — привлечь как можно больше участников. Facebook — это шанс произвести впечатление на Америку, но Даниэлю кажется, что все делается как-то недостаточно быстро.

И прямо посреди рабочего дня он рассылает коллегам письмо, состоящее из одной строчки: «Почему мы растем так медленно?»

В этот период его девиз — «Harder, Better, Faster, Stronger» («Жестче, лучше, быстрее, сильнее»), как в хите Daft Punk, недавно перепетом Канье Уэстом. Именно этими четырьмя словами он часто подписывает письма коллегам. Он требовательный начальник — все знают, как жестко он спрашивает с топ-менеджмента. Время от времени он даже публично отчитывает коллег, чтобы дать понять, кто тут главный. Но потом чаще всего просит прощения, как только совещание заканчивается.

В 2011 году Даниэль Эк нанимает нового сотрудника, который отвечает его требованиям. 33-летний Алекс Норстрём раньше занимался электронной коммерцией для модного бренда Aspe Studios. Сейчас он занимает высокую должность в King.com — это игровое мобильное приложение, его запускают десятки миллионов пользователей в месяц. Он большой шутник, даже насмешник, и мечтает влиться в ряды Spotify. Даниэль Эк дает Алексу Норстрёму четкое поручение. Он должен довести число пользователей Spotify до 100 миллионов. Это в десять раз больше, чем на конец 2011 года. Алекс Норстрём становится директором по развитию и собирает собственную команду разработчиков. Даниэль Эк дает им полную свободу и редко вмешивается в процесс: пусть «команда роста» работает по принципу Марка Цукерберга. У нее три цели: найти клиента, заставить его завести аккаунт и сделать его активным пользователем сервиса. Как и в случае с Facebook, речь идет об acquisition («приобретение» пользователя), activation («включение») и retention («удержание»). Сотрудники Алекса Норстрёма следуют этому циклу и постоянно изобретают новые приемы («хаки»), чтобы добиться более устойчивого роста. К примеру, просят пользователей, подключивших Spotify к Facebook, приглашать в музыкальный сервис всех друзей.

Алекс Норстрём зорко следит за цифрами. Особенно важны некоторые ключевые параметры, например second day retention — количество пользователей, которые возвращаются на следующий день после регистрации. Считается, что это наиболее показательно. Но прежде всего директор по развитию следит за тем, сколько человек слушает Spotify каждый день и каждый месяц. Чем больше дневной показатель, тем выше вовлеченность слушателей — и тем вероятнее, что в итоге они решат платить. Как и у многих других приложений, у Spotify есть доступ к персональным данным пользователей Facebook. Впоследствии этот обмен данными станет поводом для критики.

Осенью 2011 года ежедневно регистрируются десятки тысяч новых пользователей Spotify. Но приток из Facebook в основном составляют пассивные слушатели. Со временем Алекс Норстрём и его команда начнут искать клиентов другими способами. Речь о маркетинговой стратегии, при которой Spotify платит за зарегистрированного пользователя. Она осуществляется главным образом через Google и Facebook. Расчет оправдывается, пока стоимость привлечения клиента ниже, чем предполагаемый совокупный доход от этого клиента за все время сотрудничества — так называемая пожизненная ценность клиента, *lifetime value*.

Но Даниэль Эк хочет, чтобы компания росла не только за счет оптимизации продукта. Он еще и намерен выводить Spotify на новые рынки. В 2011 году сервис запускается в Австрии, Бельгии и Швейцарии. И только в 2012 году, перед запуском в Германии, генеральный директор делает исключение из правила, обязывающего новых пользователей подключаться к сервису через Facebook. Для Германии, где Facebook не столь популярен, как в Швеции и Великобритании, порог был бы слишком высоким. Через несколько месяцев, в сентябре 2012 года, привязка к аккаунту в Facebook отменяется во всех странах. В том же году Spotify запускается в Австралии и Новой Зеландии. Расширением руководит Аксель Бард Брингеус, который, как и Алекс Норстрём, раньше работал в King.com. В последующие годы он будет часто просыпаться в такси и вспоминать, куда он едет — в аэропорт или из аэропорта...

Rocket Man

К середине 2012 года Spotify работает в 12 странах. У сервиса 15 миллионов активных пользователей. Это в два раза больше, чем в прошлом году. Даниэль Эк живет между Стокгольмом и Нью-Йорком, где у него теперь есть квартира. Когда Даниэль в Швеции, он приходит на работу к десяти и остается как минимум

до семи вечера. «Ранний часовой пояс Нью-Йорка» — так он сам говорит о своем режиме.

Дома, в квартире рядом с метро «Уденплан» (в 20 минутах ходьбы от офиса), он снова заходит в сеть. Частенько работает до двух-трех ночи, когда на американском западном побережье народ расходится по домам.

Даниэль Эк начинает смотреть шире, он меньше занимается текущими вопросами. С начала года обязанности главы компании исполняет финансовый директор Петер Стерки. Даниэль сосредоточен на том, что кажется ему наиболее интересным: будущее компании и все, что находится за пределами ближайшего полугодия. В Стокгольме он занимается развитием продукта, в Нью-Йорке — сделками с компаниями музыкальной индустрии.

В этот период Spotify постоянно нанимает на работу новичков — по меньшей мере одного в день. Уже в первую неделю свежеиспеченный сотрудник может повстречать еще менее опытных товарищей. В офисе всегда люди, даже если заглянуть туда в полночь. И только в восемь утра народу мало. И Даниэль Эк, и Мартин Лорентсон — оба совсем не жаворонки.

Деньги Юрия Мильнера и других венчурных капиталистов открывают перед Spotify новые возможности. Впервые Даниэль Эк может нанимать иностранных управляющих с опытом работы в действительно крупных технологических компаниях. Некоторые — например, новый директор по продажам, всеобщий любимец Джефф Левик — остаются надолго. Другие быстро уходят. Директор по маркетингу Теймур Фарман-Фармаян, шесть лет отработавший в Google, руководит жестко и, как говорят, часто отчитывает подчиненных. Примерно через год он покидает Spotify.

Летом 2012 года Spotify переселяется в офисный центр Ярлахюсет на Биргер-Ярлсгатан. Компания занимает с седьмого по девятый этажи, а также одиннадцатый. В офисе яркая мебель,

граффити на стенах, уголок видеоигр и столы для пинг-понга. Из окон столовой на одиннадцатом этаже сотрудники любят стокгольмскими крышами. Мартин Лорентсон шутит, что скоро они «выкурят» соседей и займут все здание.

Внутренняя конкуренция в Spotify сейчас сильна. Даниэль Эк всегда стремится к консенсусу и редко участвует в конфликтах. Он рассуждает так: компетентные специалисты способны решить проблему самостоятельно. Опытных людей стоит нанимать, независимо от того, есть ли для них конкретные рабочие поручения. «Come join the band»¹¹, — как это выразит руководитель отдела кадров.

Новым сотрудникам кажется, что в офисе все происходит как-то стихийно, нет понятной иерархии. Случается, что сработавшаяся за несколько лет команда переходит в подчинение к немолодому «чужаку», человеку со стороны. Иногда новичкам поручают задачи, которыми уже заняты прежние руководители. Часто звучат жалобы на «американцев», которые вдруг начали всем распоряжаться. Но Даниэля Эка больше заботят глобальные вопросы. Его цель — сделать Spotify крупнейшей компанией мира.

«Я просто очень наивный. Может, поэтому и берусь за невозможное, — как-то говорит он на радио. — А еще, пусть это и не очень по-шведски, я хочу изменить мир, пусть и самую малость».

Но каждый, кто знает Даниэля, скажет вам — нет, он далеко не наивен. У него грандиозная целеустремленность и вечное желание оспаривать установившийся порядок. Но его ценят не только коллеги по компании. Помните обложку «The Dark Side of the Moon», альбома Pink Floyd, — луч, преломляющийся в призме и образующий цветовой спектр? Эту картинку спародировали в американском журнале *BusinessWeek*, только на ней луч проходит через голову Даниэля Эка.

Даниэль Эк видит: головокружительный рост пользователей Facebook уже обесмертил Марка Цукерберга. Поэтому Даниэля Эка в первую очередь интересует число посещений Spotify в месяц. Если Spotify станет самой крупной компанией в мире, все остальное будет неважно.

I'm Coming Out

В 2012 году Даниэль Эк начинает активно представлять себя шведской общественности. В марте он участвует в ток-шоу, которое транслируется в прайм-тайм на телеканале SVT. Публика умиляется, слушая, как в его рогсведской квартире жужжали серверы, а он гонял через файлообменные сети гигантские объемы музыки.

Ведущий спрашивает о его выступлениях в США, где публика еще помнит непревзойденный сценический талант Стива Джобса. «Мне это сложно. Я же как бы программист...» — отвечает Даниэль с неистребимым стокгольмским выговором.

Через несколько месяцев он участвует в популярнейшей радиопрограмме *Sommar i P1*, где полтора часа диджействует и откровенно рассказывает о своей жизни. «Как и у всех, у меня бывают черные полосы, когда настроение на нуле, не говоря уже про чувство собственной неполноценности», — рассказывает он.

Перед выступлением сотрудники радио показывают ему архив Дома радио, насчитывающий около 4 миллионов записей на физических носителях. Даниэль листает пластинки, он впечатлен огромным каталогом — почему, он тут же объяснит. «Архив пластинок — это именно тот образ, который я всегда использовал, чтобы показать, что я хочу сделать. Только представьте, что весь этот архив — у вас в телефоне», — говорит он.

Даниэль также рассказывает о своей семье, о детстве в Рогсведе и первых IT-заказах. О том, как отчаянно искал себя в

молодости, как купил спортивный автомобиль и ненадолго впал в депрессию. Признается, что подростком участвовал в «виртуальных шалостях» на разных хакерских форумах... на одном из которых, видимо, бывал и Шон Паркер. Слушателям интересно, как прошла первая встреча шведа и американца в Нью-Йорке. «Именно тогда мы и выяснили, что зависали в одном и том же чате и что-то там обсуждали друг с другом. Наверняка это были планы по завоеванию мира. Вот такими мы были», — улыбается Даниэль Эк.

А потом он рассуждает о музыкальной индустрии и рассказывает историю об одном известном барабанщике, который однажды разгромил офис своего продюсера в Нью-Йорке...

С тех пор, как он в 23 года вместе с Мартином Лорентсоном основал Spotify, прошло шесть лет. Сейчас у компании 600 сотрудников, которые летом переехали в новый большой офис в Стокгольме. Новых людей столько, что некоторые не знают его в лицо: «Недавно был случай — меня даже не хотели пускать в здание».

Он уже успел познакомиться со многими своими кумирами. Даниэль называет солиста U2 Боно, а напоследок рассказывает забавный эпизод с участием рок-идола Нила Янга. Дело было в Сан-Франциско, куда полусонный Даниэль приехал, посетив до этого Лондон, Сингапур и Нью-Йорк. Перед отелем, где жил швед, остановился белый кадиллак. В нем сидел Нил Янг. «Он забрал меня, и мы два часа ездили и говорили о музыке. Иногда мне кажется, что я теперь живу в сказке», — признается Даниэль Эк.

Но радиослушатели не знают, что в это время Нил Янг тоже намеревается заняться музыкальным бизнесом. В том же году он представит прототип собственного плеера — PopoPlayer, в форме треугольной призмы. А свой стриминговый сервис появится у него через несколько лет.

Даниэль Эк рассказывает и о том, как 11 февраля 2012 года, за день до церемонии Grammy в Лос-Анджелесе, он обедал в Беверли-Хиллз в отеле Hilton с Нилом Янгом и легендарным боссом звукозаписывающей компании Клайвом Дэвисом, отцом Фреда Дэвиса, адвоката, который помогал Spotify в первые годы. Почти 30 лет Клайв был наставником Уитни Хьюстон. Она почетный гость на его ежегодной вечеринке, которая проводится накануне церемонии вручения премии Grammy. Во время обеда у Клайва Дэвиса внезапно звонит телефон, и он спешно покидает ресторан.

«Ни я, ни Нил Янг толком не поняли, что произошло», — рассказывает Даниэль. Но вскоре они увидели бегущих мимо врачей. В гостиничном номере умерла Уитни Хьюстон.

Даниэль рассказывает, как вечеринка превратилась в поминки и все, кто знал звезду, не сдерживаясь, говорили о своем горе.

Для Даниэля Эка в музыкальном бизнесе больше нет закрытых дверей. Во время этой же поездки, на приеме после вручения премии Grammy, он фотографируется с генеральным директором Universal Music Люсьеном Грейнджем, центральной фигурой сложнейших переговоров, которые Spotify вела за год до того. На приеме он встречает и других новых знакомых, рэпера Лудакриса и Джимми Айовина из верхушки Universal.

Из-за напряженного графика Даниэлю некогда заниматься личной жизнью. Предыдущей зимой он впервые за много лет взял длинный отпуск и отправился на южное побережье Бразилии в компании с Шакилом Ханом. Это путешествие он запомнит на всю жизнь. В американской прессе мелькала информация, что с ними были Марк Цукерберг и Шон Паркер. И все же холостяцкая жизнь Даниэля Эка оказывается недолгой.

«Я встретил своего человека. И понял, что нужен такой вот необыкновенный человек, чтобы можно было остановить этот бег по кругу», — признается Даниэль в радиоэфире.

Он имел в виду свою будущую жену Софию Левандер.

The Power of Love

Роман начинается с того, что София просит Даниэля об интервью. Даниэль на просьбу не реагирует, но София снова выходит на связь и называет босса Spotify хамом. Ему становится интересно. Вскоре он узнает, что София участвовала в реалити-шоу. В сети легко найти ее весьма эффектные фотографии. Даниэль перезванивает, и они начинают встречаться. Отношения быстро становятся серьезными.

София на два года старше, у нее тоже есть опыт жизни за границей. Она выросла в Юрскольме, пригороде Стокгольма, где полным-полно богатых вилл. Там обитает семья Перссон (владельцы H&M) и многие известные предприниматели.

София Левандер выросла в интеллигентной семье. Отец — профессор психиатрии, мать впоследствии станет психологом. Их вилла расположена недалеко от трассы E18, которая ведет в город. Когда Софии исполнилось четыре года, ее родители развелись.

Так же, как папа и старшая сестра, София Левандер не боится говорить то, что думает. Ей хочется увидеть мир, так что сразу после окончания Дандерюдской гимназии она уезжает учиться за границу. 11 сентября 2001 года Даниэль сидит на занятиях в гимназии, а София Левандер находится в Нью-Йорке. Ей 20, и она недавно начала слушать курс пиара и маркетинга в Университете Пейс. Рано утром она направляется в южную часть города из квартиры в Ист-Виллидж, которую делит с тремя подругами. Теракт она не забудет никогда.

«Мы видели, что оба небоскреба охвачены огнем, у нас на глазах люди выпрыгивали из окон», — рассказывает она изданию *Aftonbladet* несколько часов спустя.

Вернувшись из Нью-Йорка, София Левандер изучает журналистику в Стокгольмском университете. Параллельно с учебой она участвует в телепрограмме *Svenska flickor* («Шведские

девушки») — это некое подобие реалити-шоу в духе «Секса в большом городе». Ее героиню зовут Никки.

«Иногда она меня просто бесит — такая дура», — характеризует ее София в интервью 2004 года. София признается: да, мне хочется, чтобы меня узнавали, было бы глупо это отрицать.

«Но Никки совершенно карикатурна. Я бываю такой разве что на большой пьянке — от силы раз в год».

Пока Даниэль занимается тем, что потом станет компанией Spotify, София Левандер находится в Ливии. Пишет рекламные статьи об инвестиционном климате в этой нефтяной стране для *Smart Money*, приложения к *The Wall Street Journal*. Позже София Левандер будет рассказывать, как в начале своего пребывания в Ливии побывала в пресловутом бедуинском шатре диктатора Муаммара Каддафи, который даже удостоил ее грозного взгляда.

Незадолго до знакомства с Даниэлем София вернулась из Коста-Рики, где провела два года. В июле 2012 года, через несколько дней после летнего радиоэфира Даниэля, пара перестает скрывать свои отношения. Спустя несколько месяцев София узнает, что ждет ребенка. В июне 2013 года рождается Элисса, дочь Софии и Даниэля.

Animal

Даниэль Эк создает семью, а Мартин Лорентсон долгие годы избегает длительных отношений. На работе у него тоже свободная роль, официальной должности в Spotify нет. Сегодня он решает финансовые вопросы, завтра принимает на службу важного специалиста. Или участвует в планировании бизнес-операций. Крупному акционеру не нужно никому ничего доказывать. Он берется за то, что считает самым важным в тот или иной момент.

Как председатель совета директоров, Мартин Лорентсон вводит в курс дел Шона Паркера и других членов правления перед очередным заседанием. Именно из обширного круга знакомств Мартина Лорентсона в компанию пришли все ключевые фигуры: инвестор Пер-Йорген Персон, финансовый директор Петер Стерки и эксперт по вопросам лицензирования Никлас Иварссон. Несмотря на это, внутри компании он известен главным образом как «инвестор, который иногда приезжает в офис на моноцикле». Осенью 2012 года Мартин Лорентсон — завсегда́тай ресторана Riche на площади Стуреплан: здесь финансисты общаются с юристами, рекламщиками, политиками и журналистами. Мартина Лорентсона часто видят тут в компании Пера Шлингмана, стратега Умеренной коалиционной партии Швеции. Он обсуждает важные для Spotify вопросы и с другими политиками и нередко приглашает в офис гостей, среди которых рэпер Петтер или лидер все той же Умеренной коалиционной партии Анна Кинберг Батра.

«Расскажи, пожалуйста, над чем ты работаешь», — иногда просит он какого-нибудь сотрудника, явившись в офис со свитой.

Мартин Лорентсон обожает тренироваться — порой он ходит в зал дважды в день. Он играет в сквош и гольф, ездит на горном велосипеде. Как-то в главном офисе он подошел к одному из подчиненных Густава Сёдерстрёма и позвал: «Пойдем играть в гольф». Сотрудник, понимая, что выбора у него нет, был вынужден уйти с работы в разгар рабочего дня... Все, кто работал с Мартином Лорентсоном, вспоминают о его внезапных капризах, бьющей через край энергии и детских, подчас неприличных шутках. Рассказывают, как посреди переговоров с иностранными партнерами он вдруг повернулся к коллеге-шведке и сообщил ей по-шведски, что ему нужно пойти покакать.

«Он ненавидит сидеть на месте. Невозможно удержать его в комнате даже во время короткого совещания», — вспоминает бывший коллега и добавляет, что в этих «приколах» был свой

смысл. Так основатель компании вникал, что делается в организации, и при этом не брал на себя никаких обязанностей.

Мартин Лорентсон известен и своим странным чувством юмора. Однажды в выходной он позвонил одному из руководителей среднего звена, который в это время гулял по улице со своей девушкой. Вздвогнув при виде имени на экране, сотрудник без промедления ответил:

— Да, Мартин.

— Ты не хочешь повить? У-у-у!

Сотрудник заколебался. А Мартин Лорентсон повторил:

— Давай повоем!

Председатель совета директоров компании успокоился только после того, как сотрудник начал выть в телефон посреди улицы. Девушка ничего не поняла. Кто это был?

Мартин Лорентсон просит сотрудников повить не впервые. Его забавляет, что все воспринимают это по-разному. Кто-то с энтузиазмом, кто-то сдержанно. Некоторым неприятно — они считают, что в международной компании это неуместно.

Возможно, Мартину кажется, что дурацкая просьба повить должна заставить коллег расслабиться. Возможно, вой сотрудника как-то характеризует его личность. А возможно, этот прием уже на грани издевательства над взрослыми людьми. Как бы то ни было, шутку уже знают все, от высшего руководства и до сотрудников девятого этажа на Ярлахюсет.

«Повой немного, старик», — пишет Мартин Лорентсон у себя в твиттере, обращаясь к британскому советнику Spotify Шакилу Хану.

В то время, как Даниэль Эк совершенствует стиль руководства, его соучредитель не меняется. Для Мартина Лорентсона это вторая миллиардная компания, и ему кажется, что он уже нашел собственный эффективный стиль управления.

Taxman

Для Мартина Лорентсона важно сохранить шведское наследие Spotify. Поэтому он ежегодно приглашает всех новых сотрудников в Стокгольм. Во время такого «погружения» Spotify к нему подходит группа новых коллег из Италии. Мартин Лорентсон явно рад, что его позвали вместе сфотографироваться. А еще председатель совета директоров занимается организацией праздников. В июне 2013 года он, позвав тысячу сотрудников, закатывает роскошную вечеринку Summer Jam на несколько дней, оплачивая ее частично из собственного кармана. Он произносит яркую речь перед всеми сотрудниками в клубе Berns. Кульминация праздника — в ангаре аэропорта Арланда, где до глубокой ночи играет танцевальная группа Faithless.

Со временем деятельность Мартина Лорентсона выходит за рамки Spotify. В апреле 2013 года он становится членом правления Telia, где в 1990-х проходил практику. В связи с этим назначением у него возникают неприятности. «Шведское радио» сообщает, что учредитель не платит налоги: у него счета на Кипре и в Люксембурге.

Пресс-служба Spotify встречает новость молчанием. Адвокат Мартина объясняет, что структура его собственности определяется «коммерческими» причинами. Но в июне учредитель Spotify сам пишет статью, которая выходит в *Dagens industri*. Мартин Лорентсон защищает идею размещения капитала за пределами Швеции так: «Я счастлив, что способствовал созданию двух крупных шведских компаний: это множество рабочих мест в Швеции и за рубежом». Далее он утверждает, что вывел капитал за границу, поскольку с конца 1990-х в Швеции трудно найти инвесторов, готовых делать ставки на «безумные идеи». Так что он, как и в случае с венчурными компаниями Northzone и Creandum, предпочел держать средства в налоговом раю: «Я быстро понял, что весь собственный бизнес мне придется

финансировать самому, поэтому разместил свою инвестиционную компанию на Кипре».

Помимо Spotify, компания Rosello Company Limited другими проектами практически не занимается. Впоследствии Мартин Лорентсон с Даниэлем Эком и Шакилом Ханом, их общим другом, вложат небольшую сумму в Student.com. Но основная роль Rosello состоит в том, что это крупнейший акционер Spotify. «Я держу все яйца в одной корзине и зорко за ними слежу», — часто повторяет Мартин Лорентсон.

Уже в 2012-м очевидно, что он — кроновый миллиардер. Говорят, у него есть дом на горнолыжном курорте Оре, но живет он в той же квартире в Васастане, которую купил еще во времена Tradedoubler.

12. SPOTIFY TV

С самого начала в Spotify существует жесткое правило неразглашения информации. Соглашения со звукозаписывающими компаниями — секретные. Сотрудники подписывают всяческие обязательства о неразглашении. Они лояльны, и утечка информации случается редко. И все же о Spotify всегда пишут.

По инициативе Даниэля Эка в середине 2011 года сверхсекретная компания Spotify начинает новый сверхсекретный проект. Стартап в стартапе. Проект годами скрывают даже от большинства сотрудников, а публика тем более ничего о нем не знает. О деталях впервые рассказывается только в этой книге.

Осенью 2011-го Даниэль Эк набирает новую команду в проект Magneto, названный в честь героя комикса «Люди Икс», обладающего способностью управлять магнитными полями и менять направление движения ракет или грузовиков. В случае Spotify речь идет о попытке развернуть миллионы слушателей в сторону движущейся картинке.

Даниэль Эк и Мартин Лорентсон давно думают над платформой для разных типов контента. Сейчас пришло время завоевать ТВ. Они видят, что Facebook явно движется в сторону видео, а Google занят как музыкой, так и социальной сетью Google+. Телевидение, во-первых, будет отличать Spotify от прочих музыкальных приложений, а во-вторых, сделает

компанию менее зависимой от гигантов звукозаписи. Даниэль Эк намерен воссоздать ту рабочую атмосферу, когда на Риддаргатан все кружилось в стремительном вихре, а компании было всего несколько месяцев. Команде ничего не должно мешать.

Как утверждает осведомленный источник, это была «стелс-команда». Это подразделение Spotify должно было состоять из 75 сотрудников (в Нью-Йорке и Стокгольме), не больше. Но Даниэль Эк начинает с того, что берет на работу двоих специалистов, способных, по его мнению, создать еще один продукт мирового уровня.

Do It Again

Отправная точка для Magneto — молодежь, отвергающая «линейное» телевидение. Ей нужна возможность смотреть сериалы и фильмы когда захочется и как захочется. А у Spotify есть уникальная платформа, которая позволит осуществлять видеостриминг быстрее всех конкурентов.

Как и в случае со Spotify, Даниэль Эк начинает с технологии. Разработчиков, которым поручена задача, сотрудники зовут Людде и Андома — это их ники в корпоративном чате компании, за которыми скрываются гений программирования Людвиг Стригеус и его коллега Андреас Смас, который раньше занимался именно видеостримингом.

За пять лет до того на Риддаргатан установили предельную паузу между запуском и началом воспроизведения трека. Принцип скорости действует и сейчас. Задача разработчиков — добиться, чтобы пользователь, нажав на кнопку воспроизведения, ждал от силы полсекунды до того, как заиграет музыка. Поток не должен прерываться или останавливаться, а звук обязан как можно быстрее достигать максимального качества. Программисты — Людвиг Стригеус в Гётеборге, Андреас Смас в

Стокгольме — принимаются перестраивать существующую технологию Spotify. Как и раньше, файлы дробятся на небольшие части — какое-то количество сразу отправляется пользователю, чтобы быстро запустить поток, а программа загружает оставшееся время проигрывания в буфер. Спустя некоторое время проект Magneto возглавляет Эрик Хофферт, ветеран Apple и AT&T из Нью-Йорка. Но фактически Людвиг Стригеус, который остается одним из крупнейших акционеров Spotify, докладывает о ходе работы напрямую Даниэлю Эку.

Программисты хотят «переизобрести» видеостриминг. И в декабре 2011 года Людвиг Стригеус и Андреас Смас создают собственный файловый формат. У него расширение .srv, от «Spotify Video». Файлы весят меньше, чем другие распространенные форматы. Людвиг Стригеус максимально экономит место. Его девиз — «Когда ты тратишь лишний байт, Бог убивает котенка».

Вскоре программисты отказываются от своего замысла. Выясняется, что единственный формат для стриминга в мобильной системе Apple iOS — собственность Apple. Он называется HLS, или HTTP Live Streaming, и скоро станет стандартным протоколом потоковой передачи медиа. Изначально предполагалось, что видеопотоки Spotify будут управляться существующей пиринговой платформой. Однако мобильные устройства получают все более широкое распространение, и компании приходится постепенно отказываться от старых технологий. Облачные службы хранения данных на сервере постоянно совершенствуются и дешевеют. Кроме того, новые пиринговые решения сложно запатентовать.

Пока разработчики программируют, Даниэль Эк ищет того, кто сможет руководить проектом. Директор по продукту Густав Сёдерстрём предлагает кандидатуру Майка Беркли, директора по цифровым продуктам американской компании Comcast, которая владеет и NBC, и Universal Pictures. Весной 2012 года Майк Беркли

переезжает с семьей из Кремниевой долины в Нью-Йорк, где вместе с Даниэлем Эком несколько месяцев разрабатывает концепцию проекта.

«Мы близки к золотому веку видео», — так Майк Беркли характеризует проект еще до начала работы в Spotify. Даниэль Эк считает, что нашел свободную нишу на рынке цифрового телевидения. Его идея — предлагать зрителю как прямые трансляции, так и программы «on demand», которые зритель выбирает сам.

Схема не предполагает конкуренции с компанией Netflix, которая к этому времени уже стала главным поставщиком старых фильмов и старых сезонов сериалов. На самом деле Spotify бросает вызов американской Hulu и подобным компаниям: их зрители получают доступ к материалу, который одновременно показывается по телевидению. Телефункция Spotify сможет рекомендовать зрителю подобранный «под него» контент: новости в прямом эфире, спортивные передачи, сериалы и фильмы.

«Ваш видеосервис будет максимально персонализированным, он узнает все про ваши вкусы, интересы и потребительские привычки. Он будет предугадывать, что и когда вы захотите посмотреть», — говорится в описании проекта.

Пользователь мобильного приложения сможет быстро найти новые сериалы и передачи и сохранить их в личном списке. Просматривать контент можно по телевизору, при помощи игровой приставки или на планшете. Переключиться с канала на канал так же легко, как сменить трек в музыкальном приложении Spotify. Даниэль также предполагает, что часть ТВ будет бесплатной. Для Швеции это будет включать в себя доступ к SVT и ограниченному числу других каналов (с рекламными паузами). Подписчики за 300 крон в месяц смогут смотреть телевидение без рекламы в режимах онлайн и офлайн, а также получают доступ ко всем кабельным каналам. Для начала телевизионный сервис

Spotify будет запущен на скандинавском рынке, где быстро сможет составить конкуренцию компании HBO Nordic, запустившей осенью 2012 года стриминговый сервис в Швеции, Норвегии, Финляндии и Дании. Материалы HBO впервые начали выходить в цифровом формате вне Америки одновременно с трансляцией по американскому телевидению.

Даниэль Эк просит команду Magneto избегать лишних контактов с сотрудниками музыкального отдела Spotify. Майк Беркли докладывает о ходе работы Густаву Сёдерстрёму, а раз в месяц — непосредственно Даниэлю Эку. К концу 2012 года американец уже может кое-что показать руководству.

Video Killed the Radio Star

Дважды в год Даниэль Эк проводит так называемые «стратегические дни», на которых от 50 до 100 руководителей и сотрудников обсуждают направления деятельности Spotify. Сборы проходят весной и осенью — как правило, поочередно в США и Швеции. Приглашение — показатель статуса сотрудника. В конце ноября 2012 года «стратегические дни» проходят в одном из конференц-залов в центре Стокгольма. На улице мороз, в восемь утра к началу конференции на месте далеко не все сотрудники компании: в Spotify не любят рано вставать.

«На свете нет ничего невозможного, кроме одного — чтобы все пришли вовремя к восьми утра», — шутит пунктуальный сотрудник в своем твиттере.

Из Нью-Йорка прибыл Майк Беркли, чтобы представить свой тайный проект. На тот момент в его подчинении около полутора десятков сотрудников, которые заняты разработкой программы и дизайна. Перед американцем — 60 человек из руководства компании, и он объявляет, что видео может стать для Spotify

второй опорой. Вот уже год его команда работает над созданием принципиально нового пользовательского продукта.

Майк Беркли включает iPad с 3G и открывает приложение: его еще не видел даже Даниэль Эк. На планшете с ходу появляется картинка — прямой эфир шведского кабельного телевидения. Майк Беркли переключает каналы (SVT, TV4, C More и Viasat) без малейшей задержки. Идет прямая трансляция, но Майк Беркли еще раз прикасается к экрану... и передача перезапускается с начала. Прямой эфир переходит в режим воспроизведения. Все происходит так же быстро, как и в плеере Spotify.

«Это какое-то волшебство», — говорит кто-то из присутствующих.

Команда Magneto создала программу с мгновенным откликом. Каналы переключаются молниеносно. Уже во второй раз Spotify производит то, что значительно превосходит все представленные на рынке аналоги.

Продукт будет назван Spotify TV, но пока он предназначен только для домашнего пользования. В юго-восточном крыле главного офиса Spotify, как можно ближе к городской телебашне, инженеры устанавливают пять небольших антенн. Это сделает возможным стриминг порядка 30 популярных шведских каналов. Tvheadend, программа с открытым исходным кодом, дешифрует каналы и конвертирует их в видеопотоки, которые ловит iPad Майка Беркли. Передовая технология снова запущена раньше, чем подписаны лицензионные договоры. Как и в случае с плеером, прототип строится на пиратском контенте.

«Меня не волнуют ни технология, ни продукт. Меня волнует только одно — чтобы сделка состоялась», — говорит Даниэль коллегам.

Скоро Майк Беркли и его команда начнут переговоры с телекомпаниями в Швеции и США.

Living in a Box

Проект Magneto не останавливается на приложении для видеостриминга. Даниэль намерен впервые разработать собственное «железо». Это будет ТВ-бокс, такая же черная штука, как у Apple TV. Осенью 2013 года несколько сотрудников едут в Шэньчжэнь, многомиллионный китайский город на границе с Гонконгом. Для Apple там производят iPhone, для Dell — ноутбуки, для Sony — наушники. Spotify нужно найти поставщика, который выполнит их требования. О назначении аппарата они стараются говорить как можно меньше.

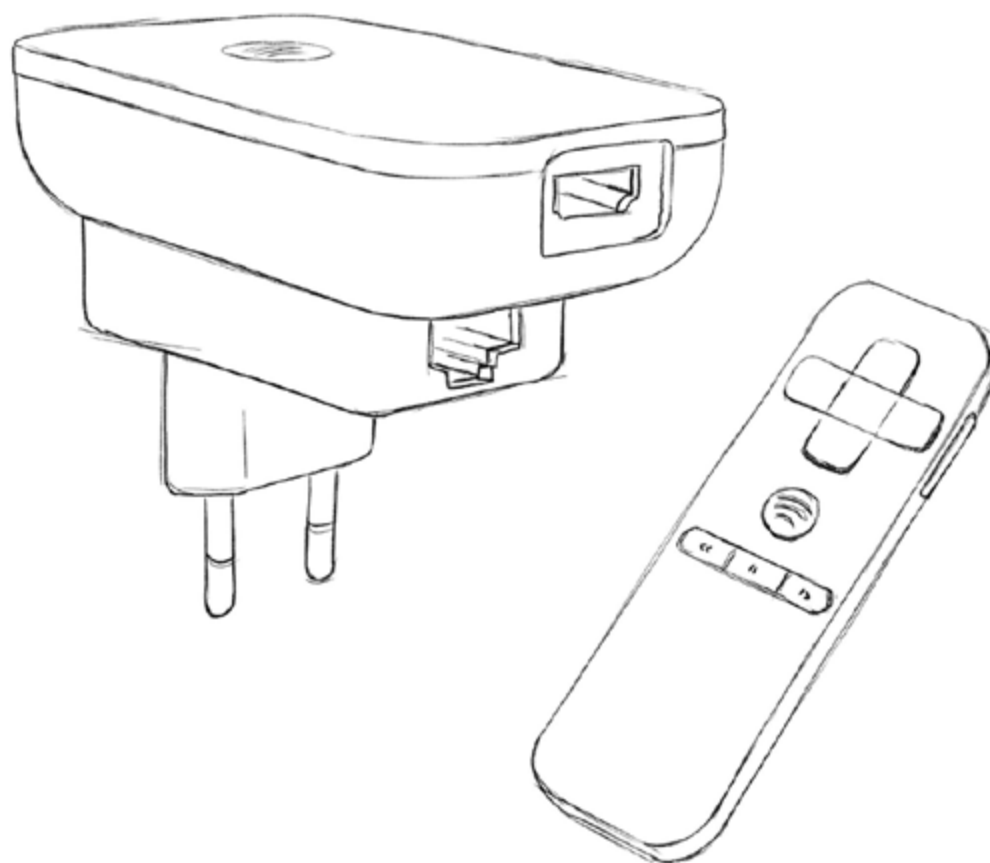
В Стокгольме разработкой внешнего дизайна аппарата руководит Даниэль Эк. Он регулярно встречается с Конрадом Бергстрёмом, 42-летним предпринимателем с длинными седеющими волосами, который раньше работал с брендом одежды WeSC. На тот момент он один из учредителей Zound Industries, шведской компании, производящей популярные наушники Urbanears. Они также выпускают динамики Marshall в стиле ретро. Яркие наушники Zounds используются в рекламе Spotify. Кроме того, Конрад Бергстрём и Даниэль Эк обсуждают сотрудничество в области разработки и производства беспроводных домашних акустических систем. Во время встречи в офисе Spotify Даниэль Эк рассказывает о своем ТВ-проекте. «Нам нужно собственное "железо"», — говорит он.

Для Конрада Бергстрёма это прекрасная возможность. Масштабное сотрудничество выведет Zounds на мировой рынок. Если соединить «железо» Zounds и программное обеспечение Spotify, то открывается множество путей... «По стоимости договоримся», — обещает он.

В обстановке строжайшей секретности команда Zounds приступает к разработке прототипа. За это Конрад Бергстрём выставляет счет на 800 тысяч крон — оговоренная сумма кажется многим сотрудникам слишком низкой. Но Бергстрём видит

проект как возможность прицепиться к «паровозу» — успеху Spotify. Что, если в будущем это сотрудничество поможет бросить вызов гиганту Beats Electronics, американскому производителю наушников? Конрад прямо-таки видит, как в будущем Zound и Spotify вместе производят динамики, наушники и телефоны. Они смогут стать шведской Apple, с «железом» и софтом мирового уровня.

В ближайшие месяцы Zound разрабатывает форму ТВ-системы с черным матовым пультом и таким же приемником. Приемник подключается к электрической розетке. От него к телевизору идет кабель HDMI.



*Эскиз прототипа аппаратного обеспечения Spotify.
Графика: Себастиан Рамн.*

Пользователь видит только лаконичный, стилистически завершённый пульт управления с логотипом Spotify: три линии в круге. Четыре крестообразно расположенные кнопки помогают в навигации. Вверх-вниз — переключаешь категории: спорт, сюжетный контент, новости. Вправо-влево — выбираешь конкретную передачу из категории. Под «крестом» три кнопки в ряд: пауза/воспроизведение и перемотка вперед-назад. Как и в случае с самим клиентом Spotify, софт должен быть заранее готов выполнить пожелания пользователя. Каналы, расположенные в графическом интерфейсе сверху, снизу, справа или слева, загружаются в фоновом режиме, но в более низком качестве. Поэтому переключение между каналами происходит быстро. «Оно воспринимается как немедленное», — рассказывает участник проекта.

Конрад Бергстрём неоднократно встречается с Даниэлем Эком в 2013–2014 годах. Zound получает миллионы крон и создает прототип, соответствующий пожеланиям босса Spotify.

Torn

В середине 2013-го скандинавские ТВ-боссы пребывают в подавленном настроении. Молодые зрители любят сериалы, но отказываются смотреть их по расписанию. Кроме того, прошлой осенью в Скандинавию пришел Netflix, который, по некоторым оценкам, уже в сентябре стал крупнейшим VoD-сервисом («видео по запросу») в Швеции. Шведская телекомпания Viaplay, которая транслирует чемпионат Швеции по футболу и матчи испанской La Liga, скатилась на второе место. Поэтому руководители телекомпаний охотно соглашались на встречи со шведскими предпринимателями, занимающимися ТВ-стримингом.

Через пять лет после запуска Spotify имеет в Северной Европе несомненный успех. Это мощный бренд, половина взрослого населения страны доверила ему данные своих банковских карт.

Телебоссы предполагают, что Даниэль Эк добьется успеха и на их поле.

Исполнительный директор Spotify готов вложить миллионы крон в рынок, который во много раз больше музыкального. Ему нужны не только шведские каналы, но и американские, как можно больше (CNN, Cartoon Network, Disney и спортивный ESPN — это обязательный набор). Поэтому команда Magneto ведет переговоры с крупными игроками в США, от Time Warner до Fox и CBS. Для Даниэля Эка очень важны трансляции матчей двух его любимых клубов: шведского АИК и английского «Арсенала». А для этого нужно привлечь не только холдинг TV4 Group, чей канал C More показывает чемпионат Швеции, но и Viasat, у которого права на матчи английской Премьер-лиги.

Однажды в 2013-м шеф Spotify приглашает в офис Юнаса Шёгрена, генерального директора компании Discovery Networks Sweden, которой принадлежат Kanal5 и Kanal9. Он бывший коллега нового директора по кадрам Spotify Катарины Берг, которая и организовала эту встречу. На вопросы Даниэля о телеиндустрии гость отвечает прямо. Опыт телевизионных стартапов, например Swedish Magine, заставляет телебосса утверждать, что за контент платить никто не хочет.

«Да, у нас два основных источника дохода», — говорит Юнас Шёгрэн и объясняет, что телекомпании-вещатели зарабатывают и на рекламе, и на выплатах дистрибьюторов контента, среди которых Telia, Com Hem, Boxer и Canal Digital. Ни один дистрибьютор не получает бесплатный доступ к программам только потому, что может привлечь больше зрителей. Иначе другие тоже захотят пересмотреть расценки, что может подорвать весь бизнес телекомпании.

В 2013-м Даниэль Эк несколько раз встречается и с представителями TV4. Его видят в офисе телекомпании на Вертахамнен, он принимает ответные делегации у себя на Биргер-Ярлсгатан.

Скандинавские телекомпании выражают одновременно заинтересованность и скепсис. Менее всего настроена на сотрудничество Кристина Стенбекс, представитель Viasat. Новый продукт Даниэля Эка будет прямым конкурентом их цифровому сервису Viaplay. Spotify может навредить отношениям между действующими дистрибьюторами. Кроме того, телебоссы опасаются «размытия» брендов своих компаний. Если позволить зрителям перемешивать контент при помощи Spotify, такие каналы, как TV4 и Kanal5, утратят свое величие. За пределами Северной Европы переговорщики Spotify сталкиваются с еще большим скепсисом. Сомневаются в идее даже некоторые сотрудники. Когда извне просачиваются подробности очередных переговоров, сомнений внутри компании становится все больше. Все-таки где скудный контент телеканалов — и где полный музыкальный каталог Spotify. К тому же полноценное ТВ-приложение, со спортивными передачами, сериалами и новостями, скажем, от CNN, потребует колоссальных инвестиций, и его вряд ли окупит абонентская плата в размере 300 крон в месяц.

Money for Nothing

Даниэль Эк постоянно делится идеями о Spotify TV с верхушкой руководства. В мае 2013 года на «стратегических днях» в Уппсале он говорит о расширении концепции будущего Spotify: ему очень хочется проверить идею Spotify как «точки сбора» не только любителей музыки, но и вообще творческих людей. Особой поддержки идея не получает.

Следующая встреча лидеров происходит осенью в Нью-Йорке. Там Майк Беркли заявляет, что его команда намерена «переизобрести» телевидение. В руководстве многие это одобряют, но есть и сомневающиеся. В Spotify раскол. На стороне Даниэля те, кто воспринимают телерынок как

фрагментированное поле, где нет мощных цифровых продуктов. По их мнению, даже Netflix или HBO не добились особенных результатов в пакетировании. Другие полагают, что Даниэль Эк идет не туда и Spotify нужно сфокусироваться на музыкальном магазине. Телеприложение «размывает» Spotify как прочный бренд. Кроме того, известно, что изменить пользовательское поведение крайне сложно. Где гарантия, что слушатели Spotify откажутся от привычного кабельного телевидения, HBO Nordic, Viaplay или Netflix?

Даниэль Эк изолировал ТВ-команду, чтобы защитить ее от внутренней критики. Но к концу 2013 — началу 2014 года, когда продукт начинает обретать финальные очертания, даже ближайšie соратники Даниэля начинают сомневаться. Цели главы Spotify кажутся им нереалистичными. К этому времени команда Magneto разрослась примерно до 75 человек. Кто-то занят исследованиями рынка, кто-то готовит пакетные соглашения с операторами (Telia и другими). По некоторым оценкам, только на зарплаты сотрудникам проекта ушло больше 100 миллионов крон. Запуск обойдется намного дороже. Трое экспертов утверждают, что ограниченный лицензионный пакет в одной лишь Северной Европе будет стоить около 2 миллиардов крон. К этому следует прибавить маркетинг и затраты на производство ТВ-боксов, которые клиенты получают бесплатно.

«Спорт убил всякий расчет», — рассказывает один из участников. В конце концов и Даниэль Эк начинает колебаться. Прибыль в музыкальном магазине Spotify невелика. Выбор: дорогостоящий ТВ-продукт за 300 крон в месяц или повышение абонентской платы с риском полностью завалить запуск. Ни то ни другое его не устраивает. Однако в августе, когда проект все еще движется, он врубает последнюю передачу — на работу принимается Шива Раджараман, который много лет проработал директором по продукту в YouTube (который принадлежит Google). Новый шеф забирает с собой в Стокгольм нескольких

коллег с прежнего места работы. Его предшественник Майк Беркли покидает должность в августе 2014 года.

Шива Раджараман и его команда вскоре отказываются от аппаратной части проекта. Тестовые образцы из Китая несовместимы с требованиями телекомпаний к шифрованию каналов. Spotify нужно искать нового поставщика — а это может затянуться надолго и оказаться затратным делом. Команда Magneto чувствует, что времени мало. Apple TV развивается, Netflix захватил изрядную часть территории. В США ТВ-стриминг предлагают такие компании, как Hulu и Roku. Но, может быть, Spotify стоит запустить приложение, совместимое с внешним аппаратным обеспечением, как, например, Amazon Fire TV Stick со своим USB-ключом?

Шива Раджараман звонит бывшим коллегам по YouTube. Ему срочно нужен вариант, работающий и в Скандинавии, и в США. Оказывается, что это слишком сложно.

Стоимость взмывает до небес, как только речь заходит об американском рынке. Осенью 2014 года команду Magneto начинают постепенно распускать. К концу года не остается почти никого.

Heartbreaker

Новость о принятом решении Конрад Бергстрём узнает за обедом от одного из топ-менеджеров Spotify. Рассердившись, он быстро покидает ресторан Farang, который находится напротив офиса Spotify. Тайный проект Zound, которым он занимался, выставляя Spotify счета по таксе «для своих», потерпел фиаско. Аппаратного обеспечения не будет. Что касается беспроводных аудиосистем, то Spotify вскоре начнет сотрудничество с американской компанией Sonos, конкурентом Zound.

В начале 2015 года к главному офису на Биргер-Ярлсгатан подъезжает грузовик с отправлением, которое прибыло из Китая

морем. Это около тысячи никому не нужных ТВ-приставок и пультов управления с логотипом Spotify. На заводе в Шэньчжэне хранить эту партию больше не могут.

13. APPLE ПОКУПАЕТ BEATS

Даниэль Эк обещал инвесторам крупномасштабные успехи в США. Но для прорыва недостаточно музыкальной библиотеки и поисковой строки. Многие американцы привыкли слушать автомагнитою или прямой эфир какого-нибудь канала платформы Pandora. Spotify требуется *lean back* — сделать шаг назад. Все это очень далеко от первоначального замысла Даниэля Эка, который рассчитывал, что увлеченные пользователи будут искать музыку, составлять плей-листы и делиться ими с другими.

«Мы никогда не будем указывать людям, что им нужно слушать», — когда-то, в 2010 году, говорил Даниэль Эк коллегам. Но в США необходимо охватить тех, кто не собирается подходить к компьютеру, и Spotify реанимирует функцию радио, чтобы завлекать слушателей плей-листами под названием «Итальянский ужин» или «Тренировка под дабстеп». Развиваться в этом направлении подталкивают и американские конкуренты, например Джимми Айовин из компании Beats.

FM

В сентябре 2011 года Густав Сёдерстрём срочно разыскивает Эрика Бернхардссона. «Нам нужна по-настоящему хорошая функция радио. Ты справишься», — говорит директор по телефону. 27-летний разработчик проводит отпуск в Теннесси, ожидая новую американскую рабочую визу. Но Густав Сёдерстрём хочет, чтобы он приступил к работе на несколько

недель раньше. Нужно срочно сделать «жанровое радио», способное конкурировать с платформой Pandora, где слушатели задают трек, а дальше алгоритм подбирает для них нечто похожее.

Эрик Бернхардссон соглашается, прилетает ближайшим рейсом из Мемфиса в Нью-Йорк и уже на следующий день приходит в главный американский офис Spotify на Нижнем Манхэттене. Компания только что переехала в массивный кирпичный небоскреб на Восьмой авеню, 111 в квартале Челси. Огромное здание когда-то принадлежало Port Authority, городскому портовому управлению. Теперь им владеет Google. Эрик Бернхардссон поднимается на лифте на одиннадцатый этаж, где в полупустом помещении его ждут несколько коллег. На полу — разобранная мебель и картонные коробки. Вдоль одной из стен — огромные окна с видом на достопримечательности Манхэттена: Эмпайр-стейт-билдинг, небоскреб Метлайф-тауэр, Крайслер-билдинг, Рокфеллеровский центр.

На тот момент у Pandora насчитывается 36 миллионов пользователей ежемесячно. Это почти в пять раз больше, чем у Spotify. На Нью-Йоркской бирже сервис оценивается в 10 миллиардов крон — Spotify стоит вдвое меньше.

Эрик Бернхардссон находит свободный стол, сгребает с него мусор и приступает к делу.

Пользователи Spotify составили сотни миллионов плей-листов. Их названия должны отражать музыкальный жанр. Скажем, Chillwave содержит, видимо, всякую поп-электронщину конца нулевых. А Uptempo house — это, скорее всего, быстрая танцевальная музыка. За несколько часов Бернхардссон пишет код, позволяющий анализировать названия и выбор треков в собственных плей-листах пользователей. Это позволяет находить похожую музыку. Этот алгоритм станет основой функции радио Spotify и со временем получит американский патент.

Спустя всего три месяца, в декабре 2011 года, Даниэль Эк представляет новое Spotify Radio. Пользователи могут выбрать трек и попросить плеер поставить в очередь похожие композиции. Основатель Spotify не отрицает, что функция «немного похожа на Pandora».

В тот же день на бирже акции Pandora падают на 5%. Полмиллиарда крон на ветер. Нет, Spotify Radio не идеально. В последующие годы искушенные слушатели будут критиковать сервис за слишком прогнозируемый и одноплановый выбор треков. Но запуск сервиса — это начало конца доминирования платформы Pandora в мире интернет-радио.

Viva Las Vegas

Пока Spotify тестируется в США, Джимми Айовин с коллегами из музыкальной индустрии создает стриминговую компанию нового типа. 7 января 2012 года, через несколько недель после запуска Radio Spotify, он прибывает в Лас-Вегас. Город казино залит солнцем. Здесь проводится крупная IT-выставка CES.

Правление Beats в сборе и готовится принять решение по стриминговому проекту Daisy, названному в честь собаки Люка Вуда, босса Beats. Дело происходит в конференц-зале роскошного отеля The Wynn. Среди присутствующих Трент Резнор, солист рок-группы Nine Inch Nails. Предполагается, что он станет креативным директором нового проекта, концепцию которого он разработал в сотрудничестве со шведом Улой Сарсом, который сейчас занимает пост исполнительного директора.

В презентации, с которой выступают эти двое, раскрывается идея human curation — «ручного» кураторства плей-листов, которые составляют «лица» Beats, такие как Dr. Dre, Will.i.am и Гвен Стефани. Но всех особенно интересует опция, названная The Sentence — «предложение». Эту концепцию придумали в Стокгольме. Она предполагает, что пользователь, заполняя

пропуски в предложении, сообщает плееру Beats, в каком он настроении, где и с кем находится. Затем алгоритм считывает музыкальные вкусы друзей и ставит подходящую (согласно «мнению» алгоритма) для пользователя музыку.

Руководителям нравится то, что они слышат. Сотрудничество Spotify и Facebook все еще на начальной стадии. Это был бы естественный ответный шаг. Во всяком случае это лучше, чем доверять подбор музыки «шведским роботам», как это делают в Spotify. Презентация вызывает восторг. Dr. Dre громко и продолжительно аплодирует.

Runnin' Down a Dream

Шумиха вокруг заседания правления в Лас-Вегасе стихла, а Джимми Айовин недоволен и нервничает. Ему, как и Даниэлю, не хватает терпения ждать, если все делается недостаточно быстро. Джимми рассчитывал, что стриминговый сервис будет запущен за несколько месяцев. Это, как уверяет Ула Сарс, возможно, но тогда Beats придется согласиться на «неинтерактивные» лицензии — а это годится разве что для радиосервиса вроде Pandora, прямого конкурента Spotify так не создашь.

К этому времени Уле Сарсу удалось нанять в качестве технического директора бывшего коллегу, несговорчивого Фредрика Винно. Фредрик переезжает в Лос-Анджелес, и они с Трентом Резнором быстро становятся близкими друзьями. У них много общего. Длинноволосый швед, как и Трент, одевается в черное и любит поговорить о дизайне. Он часто бывает в Беверли-Хиллз на вилле Трента, построенной в стиле модерн, где обсуждает с хозяином необходимость создать сервис «с душой и сердцем». Этим двоим удастся убедить Джимми создать полноценный стриминговый сервис. Они хотят бросить вызов Spotify, считая, что конкурент — это «FTP-сервер с понтами». Но надо торопиться.

Чтобы выиграть время, Beats должен купить стриминговую компанию. Один из вариантов — Rdio, стриминговый сервис с главным офисом в Сан-Франциско. Джимми Айовин встречается с владельцем Rdio Никласом Зеннстрёмом, который, по мнению Джимми, заламывает слишком высокую цену.

Поэтому выбор падает на MOG, небольшую компанию с 40 сотрудниками, тоже с офисом в Сан-Франциско. Эта компания была основана за год до Spotify, но конкурировать с ним MOG решительно не способна. Beats покупает MOG в марте 2012 года примерно за 14 миллионов долларов — пустяковая сумма для отрасли. За сделку отвечает Ула Сарс. Но вскоре проект вступит в новую фазу, и Ула Сарс уйдет из компании Beats.

А позиции Фредрика Винно, наоборот, укрепляются. Он становится акционером компании, занимает кресло директора по продукту и формирует команду из самых блестящих талантов Кремниевой долины. Все это похоже на сон, но работа не из легких. В 2013 году Фредрик Винно живет в квартире с видом на залив Сан-Франциско, которую так и не может нормально обставить. Он часто возвращается домой за полночь, а уходит спозаранку.

Задолго до завершения работы над продуктом Джимми Айовин начинает переговоры о продаже Beats. Он встречается с директором по контенту Netflix Тедом Сарандосом, представителями Google и командой Microsoft Xbox в Сиэтле. Все они подумывают над запуском музыкального стриминга. Но план А Джимми Айовина — «продаться» Apple.

We're Not Living in America

Вскоре планы Beats создать конкурента Spotify ни для кого уже не секрет. Эти планы, разумеется, тревожат обоих основателей Spotify. На совещании в Стокгольме в марте 2013 года Мартин Лорентсон с досадой говорит о калифорнийском конкуренте —

«этот сраный Трент». Он только что узнал новые подробности о Тренте Резноре и о роли стратега, которую тот играет для Beats Music. Всего несколько лет назад солист Nine Inch Nails рекламировал Spotify в США. Теперь он работает на Джимми Айовина, который якшается с Apple, главным конкурентом Spotify.

В совещании участвуют Даниэль Эк и... Ула Сарс. Ула собирается создать новую стриминговую компанию, крупным акционером которой будет Spotify. Компанию планируется назвать Soundtrack Your Brand, ее клиентами будут магазины и рестораны. Но разговор долгое время крутится вокруг непростого сотрудничества Улы с Джимми, Фредриком, Трентом и другими. Прошел год с тех пор, как он ушел из Beats, получив около 10 миллионов крон в качестве благодарности.

Мартин Лорентсон слушает — и думает, не сманить ли Фредрика Винно на работу в Spotify. А Даниэля Эка в первую очередь интересует, как будет устроен сервис Beats Music. Ула Сарс, связанный подпиской о неразглашении, в общих чертах описывает пресловутое «кураторство» (human curation) и плей-листы, составляемые в расчете на вкус пользователя. Даниэль кивает.

Spotify, в общем, так и работает. Помимо Spotify Radio, есть функция Discover — плеер советует музыку на основании алгоритма. Но Даниэлю Эку придется потрудиться, если он хочет, чтобы американский пользователь в первую очередь выбирал его сервис. Недавно он провел новое маркетинговое исследование, показавшее, что у Spotify нет никаких уникальных конкурентных преимуществ. Американский слушатель, который хочет послушать веб-радио, на автомате включает Pandora. Тот, кому нужна конкретная композиция, ищет ее на YouTube. Результаты исследования производят удручающее впечатление на многих руководителей Spotify — становится понятен масштаб проблемы. Spotify весьма далек от среднего американского слушателя. Как

привлечь 13-летних подростков, которые хотят послушать свежий кавер, прозвучавший в *American Idol*¹²? Новый слоган Spotify — Music for every moment («Музыка для любого момента»), лишь намечает направление. Но как должен выглядеть маршрут целиком, пока неясно.

Даниэль Эк уже пробовал работать со сторонними производителями. Уже полтора года такие музыкальные издания, как *Rolling Stone* и *Pitchfork*, предлагают читателям рецензии и музыкальные чарты. Def Jam, звукозаписывающая компания, входящая в холдинг Universal, создала приложение, которое комплектует музыку в отдельные плей-листы. Есть и другие приложения — и служба знакомств на основе общности музыкальных вкусов, и расписание концертов... Но особенно команда Spotify ценит приложение Tunigo. Его разработала стокгольмская компания с офисом в подвальном этаже дома на Каммакаргатан. Программисты и музыкальные редакторы создают плей-листы по категориям — романтика, тренировка, путешествие, вечеринка и так далее. Источником вдохновения для них стал американский сервис Songza (вскоре его купит Google).

В мае 2013 года Spotify выплачивает Tunigo 60 миллионов крон. Впервые со времен μ Torrent Даниэль Эк решает во что-то вложиться. Tunigo поможет Spotify рассортировать 20 миллионов треков. Многие сотрудники переходят на работу в Spotify, среди них исполнительный директор Ник Хольмстен. Он возглавляет отдел, который получает название Browse. Его задача — помогать слушателю искать музыку.

«Tunigo поможет пользователю найти нужную песню для нужного момента», — говорит Ник Хольмстен. Это понятие — «момент» — со временем становится для Spotify определяющим. Судя по интервью, которое Даниэль Эк дает *The New Yorker* в 2014-

м, оружие против конкурентов найдено. «Вокруг нас не музыкальный мир — мир момента», — утверждает он.

Thinkin bout You

Но не только Джимми Айовин ведет переговоры с возможными покупателями. В 2013 году с представителями Google встречается и Даниэль Эк. У шведа сложные отношения с поисковым гигантом — еще с тех времен, когда он подростком пытался устроиться в Google на работу и получил отказ. Принадлежащий Google YouTube стал серьезным конкурентом Spotify. Многих коллег Даниэля раздражает, что этот сервис зарабатывает на музыкальных видео и при этом платит звукозаписывающим компаниям значительно меньше.

Три источника подтверждают, что в этот период Даниэль Эк ведет переговоры о продаже Spotify. Покупатель — Google. Говорят, что Даниэль даже летал в Сан-Франциско, чтобы встретиться с Ларри Пейджем, соучредителем и на тот момент генеральным директором Google. Информацию о переговорах Даниэль Эк и Мартин Лорентсон держат в строгом секрете. Если верить информированному источнику, Даниэля устроит вариант, при котором он одновременно возглавит и Spotify, и YouTube, занимая отдельные должности. Это может стать идеальным сочетанием музыки и видео.

«Даниэль был в этом очень заинтересован. Но ему не хотелось, чтобы Spotify становилась еще одним подразделением Google», — сообщает источник, который попросил нас не называть его имени.

Судя по всему, Ларри Пейдж и Даниэль Эк не нашли общий язык. Даниэль почувствовал себя бедным родственником. Кроме того, сумма, предложенная Google, оказалась не слишком-то заманчивой. По некоторым сведениям, Google намеревалась предложить за Spotify около 3 миллиардов долларов. А Даниэль Эк

хотел от 8 до 10 миллиардов. Цифры неофициальные, поскольку коммерческого предложения сделано не было. «Для Google важна реклама, и в этом смысле Spotify не произвела особого впечатления», — рассказывает очевидец переговоров.

Даниэль Эк прекращает переговоры с Google и ищет новый венчурный капитал. Spotify выставляет 6% акций компании за 250 миллионов долларов. Полностью компания оценивается приблизительно в 4 миллиарда долларов. Обычно в таких сделках большую часть капитала вкладывают один-два инвестора, остальное делится между мелкими акционерами. Но в этом случае заинтересованное лицо одно: Technology Crossover Ventures с главным офисом в Кремниевой долине. В связи с этой сделкой в совете директоров Spotify появляется новый человек — Барри Маккарти, который два года назад покинул пост финансового директора Netflix. В Spotify 60-летний американец будет играть одну из ключевых ролей.

Call Me Maybe

В 2013 году Джимми Айовин встречается с Эдди Кью, человеком, который десять лет назад вместе со Стивом Джобсом создал iTunes Music Store. Третий участник этой встречи — Фредрик Винно, для которого очевидно, что Джимми намерен как можно быстрее продать Beats Music. Переговоры выжали из Фредрика все соки. Он вовсе не уверен в успехе проекта. Нужно доделать сервис, вывести его на рынок и получить признание у искушенной американской публики. Запуск запланирован на январь — а январь уже на носу.

На протяжении всего года Даниэль Эк названивает Фредрику в Сан-Франциско. Он хочет переманить его в Spotify. Не на какую-то конкретную должность — просто тот очень много знает. Однако Фредрик не хочет покидать Beats Music — во всяком случае до запуска. Он отказывается и готовится к интенсивной

заключительной фазе. Оставшиеся три месяца превращаются в калейдоскоп встреч, видеочатов и технических неполадок.

That Don't Impress Me Much

Однажды в Сан-Франциско пасмурным утром во вторник Фредрик Винно и генеральный директор Beats Music Иэн Роджерс просыпаются на полу в конференц-зале. Они ненадолго прикорнули в помещении, которое в последнее время превратилось в «командный пункт», и теперь изо всех сил улыбаются друг другу. На календаре 21 января 2014 года. Сервис работает, но они оба знают, что он не полностью готов. Фредрику становится немного дурно при мысли о том, сколько всего еще нужно сделать. Запуску предшествовала целая серия мелких катастроф. Но Джимми Айовин получил то, чего хотел. Несмотря на «детские болезни», Beats Music запущен вовремя — и художественно работает.

Музыкальные издания, в том числе *Rolling Stone*, сообщают, что новый сервис отличается от Spotify, Pandora и YouTube плейлистами, отсортированными по музыкальным категориям и исполнителям. Центральное место в продукте занимает The Sentence, функция подбора музыки, соответствующей случаю.

«Я у себя в берлоге и не прочь потанцевать под попсу», — говорит телезвезда Эллен Дедженерес в рекламном ролике, который скоро покажут во время трансляции Супербоула¹³, в перерыве.

Появляются новые пользователи, привлеченные бесплатным пробным периодом (после его окончания подписка будет стоить десять долларов в месяц). Важное отличие от Spotify: у Beats Music вообще нет бесплатной подписки без ограничения по времени.

Дизайнер Spotify Кристиан Вильссон видит, как его коллеги по нью-йоркскому офису спешно загружают приложение. Впрочем,

новинка не слишком впечатляет. Разработчики считают, что сервис работает плохо, и не понимают, почему руководство Beats купило MOG, а не Rdio: технология у последних намного лучше. И все же многие видят и сильные стороны приложения. Кристиану Вильссону нравятся плей-листы. Ему кажется, что это решение Dr. Dre более выигрышное, чем то, что делает Tunigo.

Через несколько дней Beats Music отмечает запуск в театре «Беласко», историческом здании с готическим фасадом в Даунтауне Лос-Анджелеса. На сцене Dr. Dre, Эминем, Diddy, Ma\$, Баста Раймс и Нас («живой классик» хип-хопа) сменяют друг друга — так, будто это плей-лист, составленный человеком. Среди гостей Дрейк, Селена Гомес, Маклемор и Пэрис Хилтон.

Beat It

В начале февраля Фредрик Винно понимает, что с него хватит. Его достали технические проблемы, совещания, ответственность за все на свете и работа с утра до ночи. Его личная жизнь рушится, у него умер брат, он хочет домой, к семье. И тут ему снова звонит Даниэль Эк с предложением войти в Spotify, где здоровая рабочая обстановка и нормальный график. Потом с тем же вопросом звонит Мартин Лорентсон. «Скоро лето. Можно будет поехать в шхеры — поедим селедки, выпьем шнапса», — говорит он.

И у Фредрика что-то щелкает в голове. Он пишет письмо с просьбой уволить его «в связи с личными обстоятельствами», выбирает среди контактов Джимми Айовина, Люка Вуда и Трента Резнора, кликает на «Отправить». Договора со Spotify у Фредрика пока нет, и о своей новой работе он ничего не упоминает. Решение вызывает самую настоящую бурю.

«Так меня еще никто не подводил!» — ревет в трубку Джимми Айовин. Но особенно задет Трент Резнор — для него это что-то вроде личного предательства. Фредрик для очистки совести отказывается от права на акции Beats, объясняя это тем, что хочет

все начать «с чистого листа». Это будет самая провальная финансовая сделка в его жизни...

Когда самолет из Сан-Франциско взлетает, он наконец может выдохнуть. Мобильный телефон отключен, ноутбук под сиденьем. Слышен только шум двигателей. Впервые за год он чувствует себя свободным.

Come As You Are

В месяцы после запуска Beats Music у Spotify много работы. В апреле 2014 года команда, разрабатывающая продукт, представляет новый внешний вид плеера. На однородном черном фоне обложки альбомов и названия треков. Между собой они называют проект «кошкой», в честь супергероини Женщины-кошки. Масштабное обновление дизайна хвалит и музыкальная пресса. «Для нас это как начало спектакля — когда приглушают свет, на передний план выходит содержание», — рассказывает Мишель Кадир изданию *Wired*.

Директор по развитию продукта — с осветленными прядями, в дизайнерских кедах — раздает иностранным журналистам интервью за интервью. За проект отвечала именно она, вместе с руководителем отдела дизайна Рошель Кинг. У плеера не только новый вид, но и новый бэкенд. Несколько лет компания вкладывала миллиарды крон в технологическое усовершенствование продукта. Теперь у Spotify сетевой код не хуже, чем у конкурентов WiMP и Deezer. Поэтому команда Spotify может работать итеративно, постоянно делая небольшие обновления. Теперь от идеи до готового продукта проходит не полгода, а несколько недель. Бэкенд Spotify снова «шустрый».

С недавнего времени в отделе разработки продукта — это рядом с приемной Даниэля Эка — трудится Фредрик Винно. На работу его принимал сам Густав Сёдерстрём. Удивительно, но

уговоры были недолгими. Теперь Фредрик занимает пост вице-президента по продукту, коллеги воспринимают его как открытого к сотрудничеству, вдумчивого и спокойного руководителя. У него высокое положение, но он подчиняется непосредственно Густаву Сёдерстрёму.

Должность директора по продукту — теперь в Spotify это куда более важный пост, чем в 2009 году. Теперь Сёдерстрём — один из главных «приближенных» Даниэля Эка. Spotify — компания, выросшая из продукта. Сёдерстрём и сам иногда выступает со сцены от лица генерального директора и часто производит более внушительное впечатление на сотрудников, чем сам Даниэль Эк. Его светлые волосы начали седеть, он пьет много кофе. Уже несколько лет Густав Сёдерстрём активно тренируется и предпочитает здоровую пищу. Иностранцы шутят, что он похож на викинга. Недавно он с семьей переехал из центра в пригород Экерё и всегда, когда обстоятельства позволяют, ездит на службу на своем итальянском мотоцикле. Помимо работы в Spotify, он инвестор стартапов и, в частности, акционер платформы электронной торговли Tictail и компании 13th Lab, которая занимается новыми технологиями получения изображений. Вскоре ее купит принадлежащая Facebook фирма Oculus VR.

Фредрик и Густав работают в тесном сотрудничестве. Составляют чарты, делают страницы исполнителей — словом, строят для Spotify новый мобильный «дом». Фредрик уважает босса и понимает, почему он так давно на своем посту. Но вдохновения Фредрик не чувствует и скучает по разговорам с Трентом Резнором о музыкальном сервисе «с душой и сердцем».

Spotify как организация состоит из «команд» — до 12 человек. Предполагается, что каждая команда работает более или менее самостоятельно, как маленький стартап. Но у Фредрика Винно с трудом получается сформировать группу, которая полностью поддерживала бы его идеи. И вскоре он задумывается о более

длительном перерыве. Ведь между неожиданным уходом из американской компании и началом работы в Стокгольме прошло всего недели три-четыре...

The Masterplan

Что касается лидеров мнений, рекомендующих слушателю музыку, то тут Spotify со всей очевидностью уступает Beats Music. Исключение — разве что популярный плей-лист Шона Паркера под названием Hipster International. Но у Даниэля Эка есть собственный гибкий план. Он намерен автоматизировать рекомендации, а для этого хочет купить для Spotify еще одну компанию-субподрядчика.

Echo Nest — стартап, родившийся в недрах Массачусетского технологического института. Программисты MIT проанализировали музыкальные записи за несколько последних десятилетий и разделили музыку на «микрожанры», от «баскского рока» до «современного кантри». В марте 2014 года Spotify покупает эту компанию за 400 с лишним миллионов крон. Сотрудники Echo Nest и трое его учредителей переходят в Spotify.

«Улучшения не заставят себя долго ждать», — комментирует сделку Даниэль Эк. Но интеграция осуществляется с трудом. Данные ребят основаны на масштабной обработке блогов, чартов и прочих сетевых источников. Но редакторы Spotify не представляют себе, как распорядиться всем этим богатством. А разработчики, занимающиеся функцией радио, считают рекомендации не совсем точными.

Через несколько лет после слияния около 60 бывших сотрудников Echo Nest уходят из Spotify. Самое дорогостоящее приобретение Даниэля Эка оказывается самым неудачным.

Tears Dry On Their Own

В начале мая 2014 года *Financial Times* сообщает, что Apple ведет переговоры о покупке Beats за 3,2 миллиарда долларов. Музыкальный мир потрясен: вот это новость!

Как только Фредрик Винно видит новостные заголовки, он отправляет СМС бывшему коллеге Уле Сарсу. С того дня, как Фредрик отказался от своих акций Beats, прошло три месяца. Бывший директор по продукту даже запутался, подсчитывая, сколько он мог бы заработать. Его доля в компании составляла 0,5%. Сейчас эти проценты превратились бы в 16 миллионов долларов.

Фредрик вспоминает Трента Резнора, с которым как-то пытался восстановить контакт. Но тот не перезвонил и удалил Фредрика из друзей в Facebook. Через два дня после публикации в *Financial Times* Трент со своей группой Nine Inch Nails выступает на стадионе Ховет в Стокгольме. Среди зрителей и Фредрик. Когда звучит последняя песня «Hurt», на его глаза наворачиваются слезы.

Big Ego's

В тот же вечер, когда Трент выступает в Стокгольме, на YouTube всплывают подробности сделки с Beats. Рэпер и актер Тайриз Гибсон снимает себя на видео и показывает наушники Beats by Dre.

«Охренеть, какой микс!» — кричит он, раскачивая камеру и демонстрируя тяжелые басы. Рядом смеется Dr. Dre в черной футболке с длинными рукавами — ходячая реклама Beats by Dre.

Но тут Тайриз кричит такое, от чего у Джимми Айовина встают волосы дыбом. «Это реально клуб миллиардеров, братишка! Сделай лицо посерьезнее! Список *Forbes* только что поменялся!», — кричит Тайриз в камеру. «Ну да, ну да, — говорит Dr. Dre. — Первый миллиардер в хип-хопе, прямо тут, на чертовом Западном побережье!»

Потом Тайриз танцует, и ролик заканчивается. Об Apple ни слова. Но каждый, кто посмотрел видео, прекрасно понимает: это подтверждение написанного в *Financial Times*. Впоследствии Джимми Айовин будет рассказывать, как этот чертов ролик едва не сорвал сделку. В компании Apple как-то не принято обмусоливать свои стратегические приобретения на YouTube.

Через две недели, 28 мая, Apple подтверждает покупку Beats Electronics за 3 с лишним миллиарда долларов. Джимми Айовин и Dr. Dre становятся новыми сотрудниками компании и позируют перед камерами вместе с генеральным директором Apple Тимом Куком и его правой рукой Эдди Кью.

По подсчетам новостной службы *Bloomberg*, сделка приносит Джимми Айовину около 800 миллионов долларов. По слухам, он становится практически миллиардером. Dr. Dre чуть-чуть не дотянул: согласно *Forbes*, у него теперь примерно 700 миллионов. Богаты и Трент Резнор, и Люк Вуд. Через несколько месяцев Люк купит самый дорогой дом в лос-анджелесском районе Сильвер-Лейк.

Фредрик Винно посылает некоторым бывшим коллегам СМС с поздравлениями. Многие не отвечают. Новость бурно обсуждается в главном офисе Spotify.

По данным музыкальной прессы, у стримингового сервиса Beats лишь 100 тысяч пользователей. Несмотря на это, покупка становится для Apple самой крупной за всю ее историю. Что они купили — наушники или... стриминг?

В своем новом офисе, в нескольких кварталах от главного, Ула Сарс выводит собственную теорию. Он считает, что Apple купила прежде всего Beats Music — из-за особого положения Джимми Айовина в отрасли. Это подтверждает и Тим Кук. В интервью генеральный директор Apple сообщает, что теперь у него есть немало сотрудников, глубоко разбирающихся в музыке, и называет Beats Music первым подписным сервисом, который знает, куда идет.

«Они вовремя поняли, что значит human curation», — говорит он.

В войне за цифровую музыку Apple только что повысила ставки.

14. ПРИ СМЕРТИ

Apple замахнулась на стриминговый рынок, а Spotify переживает свой самый крупный кризис. Уже второй год компания занимает «неправильную» сторону в мобильной революции. Впоследствии Даниэль Эк будет рассказывать, что ощущал это как агонию. Кризис начался в 2012 году. Прошло пять лет с тех пор, как Стив Джобс представил миру первый iPhone. Но только сейчас смартфон становится убедительной альтернативой компьютеру. Мобильные устройства дешевеют и работают все быстрее, а современные компании (Uber и другие) предлагают принципиально новые услуги, для пользования которыми смартфон просто необходим. IT-компаниям без мобильных стратегий приходится на рынке нелегко. Для Facebook лето и осень 2012 года — это первое полугодие на бирже. Курс акций снижается — в том числе и потому, что Марк Цукерберг недостаточно зарабатывает на мобильной рекламе. Все это может навредить и Spotify: руководство компании с нарастающей тревогой следит за биржевыми позициями Facebook.

На переднем рубеже — Хенрик Ландгрэн, бывший сотрудник консалтинговой компании McKinsey & Company. Он программирует с 6 лет, сейчас ему 31. Хенрик пришел в Spotify в 2010 году и стал одним из ближайших соратников Даниэля: он руководит аналитическим отделом. Аналитики видят, как распределяется поток новых пользователей: людям не так интересен компьютер (хотя сервис для десктопов полностью бесплатен), как мобильные устройства, где приложение работает

бесплатно только первые 48 часов. Временное окно закрывается быстро. Очень немногие пользователи мобильного приложения Spotify идут дальше и оплачивают подписку. Конвертация на десктопах во много раз выше.

Вся концепция Spotify построена на том, что бесплатная компьютерная версия привлекает больше пользователей. Многие остаются и со временем начинают платить за отключение рекламы и за доступ к музыке с мобильных устройств. Между собой разработчики называют бесплатную версию воронкой, которая «затягивает» новых клиентов и ведет их дальше, к премиальному сервису. Теперь же горлышко воронки рискует превратиться в коктейльную соломинку.

Даниэль Эк осознает, что схему следует выровнять. Во всяком случае, мобильное предложение должно быть бесплатным не 48 часов, а дольше. Летом 2012 года у Spotify прогнозируемый спад слушателей (и неудивительно — кому хочется просидеть солнечные месяцы за компьютером?). Но количество пользователей, возвратившихся осенью, оказывается существенно меньше ожидаемого. Аналитики предполагают, что причина — мобильные устройства.

«Пропасть рядом, — вспоминает сотрудник команды, которая занималась этой проблемой. — Мы не знаем, где она, но знаем, что вот-вот в нее свалимся».

Bridge Over Troubled Water

В мае 2013 года влиятельный инвестор Мэри Микер пишет о революции смартфонов. Ее трендовые отчеты — настоящая библия для интернет-сектора еще со времен доткомов. Теперь она говорит, что мобильные устройства сменили стратегию — со «стремительной» на «агрессивную». Похоже, что молодые потребители отказываются от компьютеров в пользу смартфонов быстрее, чем планировалось. Без бесплатного мобильного

приложения рост Spotify остановится, инвесторы устанут и компания пойдет ко дну.

Spotify уже больше полугода ведет переговоры о лицензиях, предусматривающих бесплатное мобильное приложение. Задача не из легких. Звукозаписывающие компании ежегодно зарабатывают на Spotify миллиарды крон. А шведы опять хотят расширить эту сомнительную бесплатную часть сервиса. С главами звукозаписывающих компаний общаются директор по контенту Кен Паркс и главный юрист Джаред Грусд, сменивший Петру Ханссон. Они ведут переговоры с позиции силы — «нам лучше знать». Они прекрасно представляют себе, на какие ограничения в приложении может согласиться Spotify, и знают, чем привлечь звукозаписывающие фирмы.

Несколько месяцев разработчики и аналитики Spotify проводили тестирование версий мобильного приложения, в котором участвовали тысячи пользователей. Цель — найти версию, которая понравится пользователям больше остальных... и как раз с такими ограничениями, которые впоследствии вынудят их платить. Некоторые тестовые варианты предполагают полный доступ к каталогу, но ограничение по времени — можно слушать музыку определенное количество часов в месяц. Другой вариант работает с Wi-Fi, но не с мобильной сетью. Есть и вариант, при котором прослушивание возможно только в режиме «перемешать и воспроизвести», то есть треки из сокращенного каталога прослушиваются в случайном порядке.

Тесты показывают, что наиболее оптимальный вариант для Spotify — shuffle, перемешивание. Выбор музыки достаточно велик, чтобы привлечь новых пользователей. Кроме того, клиенты, которые уже платят, едва ли будут готовы отказаться от подписки в пользу такого бесплатного варианта. В переговорах со звукозаписывающими компаниями Кен Паркс и Джаред Грусд блефуют — больше всего они хотят получить право на

приложение-shuffle, но притворяются, будто это для них болезненный компромисс.

Переговоры затягиваются, положение почти критическое. Распространение мобильных устройств снова сказывается на летней статистике. В период отпусков цифры предсказуемо падают, осенью к десктопам возвращается все меньше слушателей. И все чаще люди пользуются только и исключительно смартфонами. В том смысле, что даже дома они предпочитают проводить время за мобильным устройством, а не за десктопом. Впоследствии Густав Сёдерстрём скажет: «Именно в это лето Европа стала мобильной». Во второй раз за всю историю Spotify число активных пользователей сокращается. Внутренние показатели говорят, что в период с июля по сентябрь 2013 года рост Spotify практически остановился. Даниэль Эк чувствует, что катастрофа неминуема. Потом он будет описывать положение как замену двигателя в самолете, который уже поднялся в небо.

I Want to Break Free

Чтобы справиться с кризисом, Даниэль Эк и Мартин Лорентсон вынуждены идти на уступки. Осенью 2013 года, одновременно с переговорами о лицензиях, они продлевают соглашение с Universal, которое, как мы помним, в звукозаписывающей компании называют «защитой от дурака». Оно обязывает двух шведских учредителей выплатить Universal минимум 2% от стоимости компании в случае ее продажи. На тот момент — не менее 80 миллионов долларов (полмиллиарда крон). Соглашение продлевается в октябре 2013 года, подписанные документы позднее регистрируются на Кипре.

Sony одобряет бесплатное мобильное приложение, но Warner тянет до последнего. Финальные переговоры проходят в офисе в Кенсингтоне, в том же каменном здании, которое принадлежало компании EMI до дробления и продажи. Небольшая делегация

юристов и разработчиков изучает документы с лупой. За одобрение мобильного приложения переговорщики Кен Паркс и Джаред Грусд предлагают звукозаписывающим компаниям дополнительные акции Spotify. После нескольких дней обсуждений представители Warner принимают условия лицензирования. Руководство Spotify может облегченно выдохнуть.

Примерно через неделю Даниэль Эк объявляет о нововведении журналистам в Нью-Йорке. Бесплатное приложение будет работать только в режиме shuffle, с регулярными рекламными паузами. В отличие от платной версии, нельзя слушать музыку офлайн. Кроме того, запланирован запуск Spotify еще в 14 странах Латинской Америки и в 6 европейских. Менее чем за два года Spotify станет крупнейшим игроком цифрового музыкального рынка Мексики и обойдет таких конкурентов, как Google и Deezer.

После презентации в Нью-Йорке Даниэль Эк дает интервью CNN, в котором повторяет свой тезис из дискуссии со звукозаписывающими компаниями: чем больше люди слушают музыку, тем вероятнее, что они начнут за это платить. «Словом, это и есть наша бизнес-модель», — говорит он.

Речь заходит и о передовых стратегиях Spotify — экстенсивное распространение, максимальный охват всех операционных систем и устройств. «Мы хотим быть везде, где есть музыка. Поэтому мы разрабатываем Spotify для любых девайсов — от домашних стереосистем и, скажем, до "умных" курток», — говорит Даниэль Эк.

It's the Most Wonderful Time of the Year

Через несколько дней Spotify устраивает рождественскую вечеринку в бывшем здании легендарного манхэттенского ночного клуба The Tunnel. А еще раньше под высокими

кирпичными сводами загружали вагоны для перевозки товаров через Гудзон. Теперь сотрудники Spotify отмечают здесь запуск нового мобильного приложения.

Сдержанный Кен Паркс заключает коллег в медвежьих объятиях. Джаред Грусд в прекрасном расположении духа. Основатели компании общаются с гостями — Мартин Лорентсон в одном конце помещения, Даниэль Эк в другом. Все нарядно одеты и радуются, что мобильный кризис наконец-то миновал.

«Мы прямо как Netflix», — говорит один из сотрудников, имея в виду победу стриминга над DVD.

Потом Даниэль Эк признается, что до закрытия Spotify оставалось — теоретически — от силы полгода.

15. ТЕЙЛОР СВИФТ И JAY-Z

В 2014 году Spotify растет невиданными темпами. Запуск приложения проходит быстро и успешно, но ситуация спорная. В ближайшем будущем бизнес-модель Даниэля Эка переймут звезды масштаба Тейлор Свифт — и одновременно у него появятся новые и могущественные конкуренты.

В личной жизни генерального директора Spotify начался новый этап. К началу 2014 года ребенку Даниэля и Софии уже шесть месяцев. Даниэль часто ездит в Нью-Йорк, но семья в основном живет в 300-метровой квартире на Биргер-Ярлсгатан — на полпути между площадью Стуреплан и офисом Spotify. Даниэль Эк теперь меньше играет в настольный футбол и пинг-понг и старается уходить с работы около пяти вечера, чтобы успеть поужинать с семьей. Некоторым кажется, что с этой новой жизнью он постепенно отдаляется от многих коллег по Spotify, с которыми раньше был близок. Это касается и Мартина Лорентсона.

Одна хорошая новость сменяет другую. В первые полгода у компании около 70 тысяч новых пользователей в день. «Команда роста» Алекса Норстрёма старается превратить как можно больше новичков в активных слушателей. Ему увеличивают бюджет, чтобы привлекать клиентов с помощью сетевой рекламы. В 2014 году Spotify потратит на онлайн-маркетинг полмиллиарда крон. Даниэль Эк, как обычно, нетерпелив.

«Может, потратим побольше?» — спрашивает он у одного из коллег в начале года.

Расчет прежний. Пока совокупный доход Spotify от каждого клиента выше, чем стоимость его привлечения, нет никаких причин ограничивать рост. Даниэль Эк нанимает лучших специалистов и соревнуется с крупнейшими компаниями. Но многие в музыкальной индустрии не хотят, чтобы компания Spotify становилась сильнее всех.

Pass the Mic

В один из январских вторников 2014 года Пер Сундин находится в Санта-Монике. Директор Universal прибыл в Лос-Анджелес для участия в ежегодной конференции руководителей. Здесь, среди бассейнов и пальм, сотни самых влиятельных лиц холдинга будут обсуждать пути развития отрасли.

Утро Пер Сундин начинает с пробежки по побережью, вдоль пирса с колесом обозрения до Венис-Бич и обратно. Он живет в Fairmont Miramar Hotel & Bungalows, здесь же проходит конференция. Уже за завтраком он встречает легендарных персонажей — певца Нила Даймонда, 80-летнего Куинси Джонса, продюсера первых пластинок Майкла Джексона. Тут и 56-летний Расселл Симмонс, основатель Def Jam: он в бейсболке и сером худи, а на шее у него ожерелье из черных деревянных бусин. Продюсера Рика Рубина с длинной седой бородой можно узнать по его cameo в клипе Jay-Z на песню «99 Problems» — на нем синее худи, шорты и матерчатые туфли. Потом, во время круглого стола, он сбросит туфли и будет сидеть босиком.

На генеральном директоре Universal 53-летнем Люсьене Грейндже рубашка и узкие брюки. Недавно журнал *Billboard* назвал британца вторым по влиятельности лицом в музыкальной индустрии после звездной пары Jay-Z и Бейонсе. Внутри сообщества его статус серьезно повысился после того, как два

года назад он успешно приобрел часть EMI, заплатив 1,9 миллиарда долларов. Теперь холдинг имеет права на музыку The Beatles, The Beach Boys и Фрэнка Синатры. Десятый номер в списке *Billboard* — Джимми Айовин. На нем потертые синие джинсы и кепка козырьком назад. У 60-летнего музыкального магната репутация блестящего создателя, всегда готового затеять что-нибудь новенькое. Некоторые, впрочем, поговаривают, что он использует музыкантов в качестве манекенов для наушников Beats и как живую рекламу для Beats Music. Однако успехи сделали его практически недосягаемым для критики.

Важные персоны с именами на бейджах собираются в огромном зале. Пол здесь покрыт узорчатым ковролином, на потолке хрустальные люстры. Пара дюжин площадок с микрофонами, круглые столы, обсуждения. Генеральная Ассамблея ООН, только в музыкальном мире. Дома, в Швеции, Пер Сундин звезда, здесь же он один из многих. Его в основном знают как менеджера суперзвезды Avicii (Тима Берглинга) и давнего сторонника Spotify. Пера Сундина сажают за самый дальний стол большого зала.

В ходе дискуссии звучит критика в адрес шведского музыкального сервиса. Многие уверены, что нововведение Spotify — бесплатное мобильное приложение — негативно скажется на продажах iTunes. Прибыльность CD продолжает падать, музыкальная индустрия снова снижает обороты. Наконец Пер Сундин не выдерживает. Он нажимает кнопку микрофона и начинает речь в защиту Spotify.

— Это снова я, — заявляет он, почти невидимый в своем дальнем углу, и с сильным шведским акцентом объясняет, как Spotify привлекает платных клиентов в Швеции и других европейских странах. — Посмотрите на статистику! Посмотрите

на конверсию — с бесплатной версии на премиум. Мы убиваем пиратство. Это будущее, и его не остановить.

Многие качают головами, воспринимая его выступление как прямую атаку на Apple, главного цифрового дистрибьютора музыкальной индустрии. Во время перерыва Пер Сундин чувствует себя выжатым, он не уверен, что его поняли правильно. Но его старый друг англичанин Роб Уэллс, который уже три года живет в Лос-Анджелесе, говорит ему с сильным лондонским акцентом:

— Это было классно! Молодец, Пер.

— Меня выгонят, — отвечает швед.

Роб Уэллс смеется и уверяет, что никто его не выгонит.

— Мы здесь ради дискуссии, — объясняет он.

На следующий день Роб Уэллс видит, что табличка с именем Пера Сундина перемещена на один из столов рядом со сценой. Заметив это, швед успокаивается. Позже Роб Уэллс выступит с докладом о будущем индустрии. Он расскажет, проиллюстрировав свои слова слайдами, как усредняются показатели продаж iTunes, в то время как компании Spotify, Pandora и Google дают прирост около 80%. По его словам, стриминг, успешно прижившийся в Европе, вскоре широко развернется и в США.

Роб Уэллс и Пер Сундин не ошибаются. Уже в следующем году Spotify и другие компании помогут музыкальной индустрии разбить лед и снова начать расти. Выиграет от этого и Джимми Айовин. Через год он займет пятую строчку в рейтинге влияния *Billboard*. В январе 2016 года он разделит третье место с коллегой по Beats Трентом Резнором, а также Эдди Кью и Робертом Кондрком из Apple.

Но в списке не только американцы. На момент конференции Universal Даниэль Эк занимает 25-ю позицию. В ближайшие два года он поднимется сначала на 20-ю, потом на 10-ю строчку, а в

начале 2017 года *Billboard* объявит его самой влиятельной персоной индустрии.

Out of Control

За первое полугодие 2014 года у Spotify 11 миллионов новых слушателей бесплатной версии. 50%-ное увеличение. Прирост настолько интенсивный, что в итоге становится проблемой. Слишком большая доля бесплатных клиентов заставляет руководство начать совершенствовать тонко настроенную бизнес-модель. Даниэль Эк решает надавить на стоп-кран и просит занимающегося расширением компании Джеффа Левика сообщить об этом всей компании. «Давайте пока без новых рынков», — говорит он по телефону Акселю Барду Брингеусу, который за два года запустил Spotify в 50 странах.

Сотрудников собирают на острове Гринда в Стокгольмском архипелаге для внутреннего совещания. В последний год компания оценивала возможности запуска Spotify в России и наняла руководителя в Москве. Но несколько новых законов, в частности тот, который обязывает иностранные компании хранить личные данные пользователей на русских серверах, вызывают серьезные сомнения. В начале 2014 года, когда Крым становится частью России, Spotify отказывается от проекта — к большому облегчению Мартина Лорентсона, который терпеть не может российский режим. На совещании сотрудники обсуждают запуск на других рынках — в Японии, в Южной Корее, в Юго-Западной Азии и еще в нескольких европейских странах. Но экспансия приостанавливается.

«Мы берем паузу», — сообщает Джефф Левик по телефону.

«Бесплатно для клиента» не значит «бесплатно для компании». Грубо говоря, каждый клиент стоит для Spotify около доллара в месяц. Расходы снизятся, если удастся продавать рекламу. Но мобильной рекламной платформы у компании пока нет. Это

означает, что миллионы новых пользователей ежемесячно обходятся компании в дополнительные миллионы долларов.

Руководителей Spotify обуревают сомнения. Их интересует, когда число платных подписчиков начнет расти с той же скоростью, с какой сейчас растет приток слушателей бесплатной версии. С особенно жесткой критикой выступает член совета директоров Барри Маккарти. Прошло всего несколько месяцев с тех пор, как его компания Technology Crossover Ventures стала соучредителем, а Даниэль Эк уже успел промахнуться в своих прогнозах. Американец звонит из Калифорнии и открыто выражает недовольство.

Даниэль Эк вынужден принимать меры. Он прерывает запуск в ЮАР, где уже заключен договор с оператором Vodafone. Слишком велик риск, что южноафриканские пользователи будут слушать в основном бесплатную версию, — а это только ухудшит показатели. Кроме того, он поручает Густаву Сёдерстрёму разработать рекламную платформу, чтобы можно было снизить расходы. Словом, глава Spotify сосредоточен на общем количестве пользователей, обращая особое внимание на конверсию бесплатных пользователей в платежеспособных подписчиков, которые приносят компании около 90% всех доходов.

Весной 2014 года Spotify сообщает, что число платных клиентов достигло 10 миллионов. Это только первый пресс-релиз (потом их будет множество), рассказывающий о росте платной подписки. Представители звукозаписывающих компаний внимательно изучают публикации. Им тоже ни к чему слишком большая доля бесплатных пользователей. Согласно некоторым источникам, Spotify будет иногда занижать общее число клиентов примерно на 10%, чтобы доля платных клиентов казалась больше.

В сентябре 2014 года команда Густава Сёдерстрёма запускает мобильную видеорекламу. К концу года доходы от рекламы увеличиваются, что несколько «разгружает» дорогостоящий рост.

Положение почти стабилизируется — и тут Даниэля Эка настигает новый кризис.

Shake It Off

В конце октября 2014 года Тейлор Свифт выпускает альбом «1989». Продюсером выступает швед Макс Мартин, известный хитмейкер. За неделю Тейлор Свифт продает 1,2 миллиона дисков. Это самый крупный тираж со времен «The Eminem Show» в 2002 году. Заслуги Spotify в этом успехе нет. В каталоге шведского стримингового сервиса альбом отсутствует. Слушатели видят только список треков, но ни один нельзя прослушать. Рядом предупреждение: исполнитель или представитель исполнителя запретил размещать здесь свою музыку.

«Мы работаем над этим и надеемся, что вскоре ситуация изменится», — так звучит ответ Spotify на вопрос об альбоме «1989».

И ситуация действительно резко меняется: в понедельник, 3 ноября, через неделю после выхода альбома, Тейлор Свифт... требует удалить всю свою остальную музыку из Spotify. Поп-звезда, которая и раньше сравнивала бесплатный доступ с незаконным файлообменом, больше не желает иметь никаких дел с сервисом. «Я считаю, что у искусства должна быть справедливая цена», — заявляет она журналу *Time* несколько дней спустя.

С бойкотом Даниэль Эк сталкивался и раньше — вспомним уход Боба Дилана в 2009 году. Другие музыканты тоже отказывали Spotify. В 2013 году Том Йорк, солист Radiohead, удалил часть своего репертуара: к всеобщему веселью, он назвал Spotify — дословно — «последним отчаянным пуком умирающего трупа». На какое-то время забирали музыку Coldplay и deadmau5. Но бойкот Тейлор Свифт масштабнее и получает более серьезный резонанс в СМИ, чем прежние скандалы. За ней стоит лейбл Big Machine Records, принадлежащий Universal Music. Певица,

гордость Нэшвилла, призывает фанатов переключаться на iTunes или два других стриминговых сервиса, один из которых — Beats Music Джимми Айовина, тоже принадлежащий Apple.

«На Beats Music и Rhapsody вам надо купить премиум-пакет, чтобы получить доступ к моему альбому. И это заставляет меня думать, что я создала некую ценность», — говорит она. Итак, грянул первый пиар-кризис Spotify. Несколько недель спустя Даниэль Эк публикует развернутый ответ в блоге компании. Он объясняет, что Spotify, в отличие от бесплатных конкурентов (пиратов, YouTube и SoundCloud), платит исполнителям и правообладателям за каждое исполнение трека. Строго говоря, то, что пишет швед, — краткий курс организации стриминговой компании. Артисты получают плату от Spotify за определенный длительный период, а не за каждую покупку альбома или трека. Даниэль Эк обещает, что по мере роста самого сервиса будут расти и выплаты. «Я очень хочу, чтобы артисты понимали одно: наши интересы полностью совпадают с вашими. Даже если вы не верите, что это наша цель, взгляните на наш бизнес», — пишет он.

Совершенно невозможно удержаться от шпильки в адрес Apple и Google: «Мы не используем музыку для продажи софта или электроники».

Даниэль Эк огорчается, когда споры о стриминге превращаются в обсуждение сумм, которые Spotify платит музыкантам. Деньги перечисляются звукозаписывающим компаниям и музыкальным издательствам. А как средства распределяются дальше (между исполнителями и авторами), уже не касается Spotify. Общая сумма роялти, которую Spotify выплатила с 2009 по 2014 год, составляет 2 миллиарда долларов. Эту цифру компания начертала на своем знамени.

В феврале 2015 года один из авторов этой книги приходит в офис, чтобы взять интервью у одного из старейших сотрудников компании, Джонатана Форстера, который занимает пост директора по Скандинавии. Как только речь заходит о Тейлор

Свифт, настроение у всех присутствующих явно портится. А Джонатан Форстер несколько раз повторяет все те же три слова: «Два миллиарда долларов».

A Billi

Из-за ухода Тейлор Свифт многие исполнители пытаются подправить собственные позиции в стриминговой экономике. Одно из таких предложений приходит Кену Парксу по электронной почте в конце 2014 года.

«Ты только посмотри на это дерьмо, — говорит директор Spotify по контенту, показывая письмо коллеге. — И с этими людьми нам приходится иметь дело».

Письмо пришло от некоего представителя Jay-Z. Знаменитый бруклинский рэпер предлагает Spotify эксклюзивную лицензию на весь свой каталог... за 1 миллиард долларов.

Цифровой музыкальный рынок становится все горячее. Apple купила Beats, Dr. Dre практически стал долларовым миллиардером, и все, от Нила Янга до Jay-Z, ищут, как бы подзаработать.

Перспектива потерять песни Jay-Z руководство Spotify не пугает. Аналитики изучили последствия ухода Тейлор Свифт. За поп-звездой ушло от силы несколько сотен платных подписчиков. По сравнению с общим числом платных клиентов (около 15 миллионов) — крохи. Поэтому Кен Паркс отвечает на предложение Jay-Z вежливым отказом. Но звезда вскоре снова напомнит о себе.

Holy Grail

В пятницу утром в январе 2015 года происходит стремительное — на 60% — обрушение курса акций шведско-норвежской IT-компании Aspigo. Причина — предложение, с которым выступил

Jay-Z. Рэпер изменил стратегию. Вместо эксклюзивного лицензирования собственной музыки он намерен приобрести стриминговый сервис и нацелился на Aspiro — компанию, которая занимается сервисом WiMP с премиум-версией под названием Tidal.

45-летний Jay-Z, он же Шон Кори Картер, многое успел с тех пор, как в середине 1990-х основал лейбл Roc-A-Fella Records и дебютировал со студийным альбомом «Reasonable Doubt». Теперь его бизнес-империя обширна — от французского шампанского до баскетбольной команды «Бруклин Нетс». Он третий в списке богатейших рэперов в мире.

За компанию Aspiro, которая много лет тихонько существовала на Стокгольмской бирже, Jay-Z предлагает 464 миллиона крон наличными. Норвежский медиахолдинг Schibsted, владеющий 75% акций, возражений не имеет. Но несколько мелких учредителей сопротивляются.

«Мы рекомендуем нашим участникам отказаться от предложения», — говорит Суне Карлссон. Его ассоциации Aspiro Aktiekraft принадлежит меньше 10% акций. Шведы какое-то время пытаются сопротивляться стриминговым амбициям Jay-Z. Но американская компания Project Panther Bidco, контролируемая рэпером, не сдаётся. И уже через неделю сделка завершена. Aspiro переименована в Tidal.

Family Business

Через пару месяцев Jay-Z и Бейонсе снимают промышленное здание со стеклянной крышей в Мидтауне для пресс-конференции Tidal. Мир должен узнать, как звездная пара намерена реорганизовать всю музыкальную индустрию.

«Мы собрались, чтобы открыть платформу, которая принадлежит артистам», — говорит Ваня Шлёгель, директор по инвестициям компании Jay-Z Roc Nation. Она рассказывает, что

компания Tidal заключила партнерский договор с телеоператором Sprint. Сервис стоит 10 долларов в месяц, а для тех, кто предпочитает более качественный звук, чем предлагают другие стриминговые сервисы, — вдвое больше. У Tidal есть видео, эксклюзивный контент и возможность слушать музыку офлайн.

«Мы восстановим ценность музыки. Более того, мы создадим то, что объединит артистов и фанатов», — говорит Шлэгель. Далее она представляет учредителей Tidal, которые один за другим выходят на сцену.

«Алиша Киз, — произносит она под ликование публики. — Уин Батлер и Реджин Шассан из Arcade Fire». Имя Бейонсе также встречено бурными аплодисментами.

Перед публикой стоят в ряд 16 учредителей. Их имена известны всем. На сцене Ашер и Рианна, Ники Минаж, Мадонна, Jay-Z, Канье Уэст, J. Cole, Джек Уайт, дуэт Daft Punk в шлемах в виде голов роботов, диджей deadmau5 и кантри-исполнитель Джейсон Олдин, который тоже бойкотировал Spotify. Кельвин Харрис и солист Coldplay Крис Мартин на видеосвязи. Тейлор Свифт отсутствует, но она разрешила доступ ко всему каталогу, за исключением нового альбома «1989».

Jay-Z отмечает, что артисты, стоящие на сцене, стали кумирами благодаря своей любви к музыке. «Я думаю, именно это и отличает всех нас от технологических компаний, которые продают рекламу или музыкальную технику», — говорит он.

Запуск широко разрекламирован в СМИ, он становится темой для дискуссий по обе стороны Атлантики. Поп-звезды меняют фото профилей в соцсетях на бирюзовый логотип Tidal и пишут твиты о «поворотном пункте в музыкальной индустрии» с хештегом #TIDALforALL. Многие профессионалы полагают, что Tidal может выиграть у Spotify. В этом бизнесе все зависит от дружеских отношений с большими артистами. Если Tidal

привлечет несколько десятков мировых знаменитостей, остальные подтянутся сами.

И снова буря в музыкальной индустрии, и снова состязание со Spotify. Сотрудники офисов в Нью-Йорке и Стокгольме с тревогой следят за запуском Tidal. Нет, в собственном продукте они уверены. Они сами тестировали варианты, позволяющие предоставить слушателям более качественный звук, но это не изменило потребительское поведение. Поэтому путь Tidal был сочтен бессмысленным. Но Spotify опять вступает в конфликт с титанами музыкального мира.

Мартин Лорентсон взбешен и воспринимает бизнес-модель Tidal как угрозу. Если артисты потребуют, чтобы их сделали соучредителями всех дистрибьюторских компаний, рынок станет иным. Возможно, он станет полностью фрагментированным, как это произошло с кино- и телеиндустрией. Положение ухудшает и то, что легенда рока Нил Янг, с которым Даниэль Эк знаком лично, отзывает свою музыку из Spotify, но остается на Tidal, объясняя свое решение качеством звука Spotify. Скептики полагают, что Нил Янг просто хочет вывести на рынок собственный продукт PonoPlayer, предлагающий улучшенное звучание и музыкальные файлы для скачивания.

Как и Мартин Лорентсон, Даниэль Эк встревожен развитием событий. Он не верит в стратегию, основанную на отношениях с артистами и эксклюзивности. Едва ли из этого получится нечто масштабное. Он ищет другие пути, которые позволят Spotify стать уникальной. Проект Spotify TV благополучно провалился. Но у Даниэля Эка в рукаве кое-что припрятано. Это «кое-что» поможет выделиться среди конкурентов.

16. БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ

Весной 2015 года пресловутая «зима» уже не просто близко, а стучится в двери. Конкуренты наступают по всем фронтам. Amazon и Google создают стриминговые сервисы. Пользовательская база Tidal по-прежнему далека от миллионной черты, но прочные связи компании со знаменитыми артистами — повод для постоянных опасений. Самая большая угроза исходит от Тима Кука и Джимми Айовина: вскоре будет представлен обновленный iTunes. У музыкального магазина Apple уже около 800 миллионов клиентов, и большинство доверило ему данные своих банковских карт. Для сравнения — у Spotify около 20 миллионов подписчиков.

Однако связи Apple со звукозаписывающими корпорациями все чаще привлекают пристальное внимание. Через четыре года после драматического периода, предшествовавшего запуску Spotify в США, американский технологический гигант подозревают в противодействии выходу на рынок компаний, предлагающих бесплатный музыкальный стриминг. В апреле 2015 года альянс Apple и звукозаписывающих компаний для противодействия распространению бесплатного стриминга обсуждается в ЕС. Эти сведения поступают за несколько недель до повторного запуска Beats Music. По информации IT-сайта The Verge, за деятельностью Apple начинает наблюдать и Федеральная торговая комиссия Министерства юстиции США.

Но Даниэль Эк хочет победить конкурентов технологически. Он задумывается о поиске музыки, подходящей не только для

каждого момента, но и для каждого эмоционального состояния. Подкаски Spotify — какую музыку послушать — будут основаны на настроении пользователя.

«Мы заметим, что вы едете на работу быстрее, чем обычно. А потом поставим для вас соответствующий трек», — рассказывает Даниэль Эк весной 2015 года пришедшим в офис на Биргер-Ярлсгатан инвесторам. Но для этого Spotify нужно знать, где клиент находится и как перемещается — стоит, идет или бежит. Мир уже помешан на big data, больших данных, и к 2015 году Spotify собирает значительно больше пользовательских данных, чем ранее. Это спорный подход, но Даниэль Эк прекрасно понимает, как важно много знать о собственных клиентах. Сбор данных становится частью масштабного нововведения — о нем будет объявлено за несколько недель до запуска нового музыкального стриминга Apple. Авторы новой идеи — Даниэль Эк и Густав Сёдерстрём. Публике будет предложен принципиально новый способ использования Spotify, и руководители понимают, что ставки высоки.

«Это из разряда "умри, но сделай"», — говорит Густав Сёдерстрём коллегам накануне большого старта.

You Don't Know Me

Преобразование, которое делает Spotify уникальным сервисом, называется Moments — моменты. Главная идея — приложение должно сопровождать пользователя по жизни, предлагая соответствующую музыку для вечеринки, тренировки или ужина с друзьями. Плей-листы типа Deep Sleep («глубокий сон») и расширенный диапазон подкастов позволяют оставаться рядом со слушателями практически круглые сутки. Пользователь слушает нужную музыку в нужное время и в нужном месте. Тот, кто проводит отпуск в Лос-Анджелесе, наверное, будет рад услышать «Going Back to Cali» в исполнении The Notorious B. I.G. Чтобы эта

функция заработала, Spotify запрашивает у пользователей их GPS-координаты. Тогда обновленный Spotify сможет считывать музыкальные вкусы пользователя — где бы он ни находился, в любое время суток. Музыка начнет звучать мгновенно, как только пользователь откроет приложение.

Густав Сёдерстрём (большой фанат тренажерного зала) и его команда создают программу Spotify Running. В стокгольмском офисе оборудован зал для лабораторных исследований. В центре один из сотрудников занимается на беговой дорожке, надев наушники. Рядом стоят коллеги, замеряющие, как быстро софт подстраивает музыкальный ритм к темпу, в котором «испытуемый» переставляет ноги на резиновой ленте. Продукт разрабатывается в сотрудничестве с Nike и предполагает доступ к датчикам в телефоне или на планшете клиента.

Moments — это одновременно ответ Spotify сервису Beats Music и способ обезопасить себя от возможных маневров со стороны Apple и Beats. А еще разработчики пытаются интегрировать в приложение Spotify новый видеоматериал. Шива Раджараман, который всего несколько месяцев назад вынужденно закрыл ТВ-проект, лицензировал телеконтент из США и Швеции. Он станет частью обновленной версии.

Поставив перед собой эти амбициозные задачи, Spotify ищет дополнительное финансирование. Задача — увеличить стоимость компании вдвое — примерно до 8 миллиардов долларов.

Dancing Machine

Пока топ-менеджеры Spotify готовят запуск Moments, у высокопрофессиональных программистов в нью-йоркском офисе на 18-й улице работы немного. Раньше они занимались алгоритмами, на которых базируются рекомендации слушателям Spotify. Взять, к примеру, вкладку Discover, позволяющую находить новые треки и альбомы. Но со второй половины 2014

года круг обязанностей ньюйоркцев внезапно сужается. Большинство продуктов теперь разрабатывают в Бостоне сотрудники компании Echo Nest, недавнего приобретения Spotify. Разработчики специализируются на машинном обучении. У большинства есть степень PhD, некоторые занимались наукой. Кто-то из них впоследствии перейдет работать в Amazon и в DeepMind, подразделение Google, занимающееся искусственным интеллектом.

К концу 2014 года два малоразговорчивых американских программиста Эдвард Ньюэтт и Крис Джонсон начинают разрабатывать одну старую идею. Ранее они обсуждали с коллегами, нельзя ли объединить обычные рекомендации для плей-листа в «пакеты». Теперь они тестируют, какой из методов способен выдать идеальный плей-лист, скроенный в точном соответствии со вкусами пользователя. Таких методов у программистов несколько. Один основан на поиске пользователей с похожей историей запросов, то есть речь идет об анализе огромных массивов данных. Подобный метод использует Netflix для телепередач и фильмов, а Amazon — вообще для любых товаров. Другой метод — анализ звуковых файлов с целью найти музыку с аналогичным темпом, структурой и ритмом. Однако наилучшие результаты показывает третий метод. Движку «скармливают» данные приблизительно из 1,5 миллиарда плей-листов, составленных пользователями Spotify. Большинство этих плей-листов состоит из сочетаемых друг с другом треков. Слушатели уже сделали выбор — а машина просто «очищает» его и выдает поразительный результат.

Программисты считают, что такие плей-листы просто идеально скомпонованы. Но нужна верификация. Эдвард Ньюэтт и Крис Джонсон просят провести внутреннее тестирование метода на сотрудниках Spotify. Новый шеф Мэттью Огле ставит плей-лист на верхнюю строчку в общем списке. Эффект не заставляет себя ждать.

«Его как будто составил мой музыкальный двойник. Все просто отлично», — пишет один из участников эксперимента. К команде программистов подключаются дизайнеры. Предполагается, что плей-лист — этаким персональным микс — будет обновляться каждую неделю. Объем сокращается со 100 треков до 30, что соответствует двум часам звучания.

Автоматизированный плей-лист получает название Discover Weekly, «еженедельные открытия». Чтобы убедиться, что метод работает, Эдвард Ньюэтт и Крис Джонсон хотят протестировать его на реальных пользователях Spotify, для начала задействовав несколько сотен тысяч. Но привлечь к себе внимание высшего руководства у них не получается. Густав Сёдерстрём полностью поглощен обновлением Moments. Многообещающему плей-листу придется подождать.

Moment 4 Life

Весной 2015 года проходит слух, что Apple снижает стоимость музыкального стриминга. Джимми Айовин и его команда намерены продавать услугу за 5 долларов в месяц. Но за несколько недель до запуска бизнес-пресса сообщает, что достигнут компромисс со звукозаписывающими компаниями и плата составит 8 долларов в месяц. Для Даниэля Эка эта цифра означает дополнительные убытки.

До запуска Apple остается около месяца. Генеральный директор Spotify поднимается на сцену бывшего манхэттенского склада. На нем темные джинсы и синяя футболка с принтом в виде гитары.

— Мы в Spotify подготовили для вас более глубокие, богатые и захватывающие впечатления, — говорит он по-английски.

Это самый продуманный запуск. На огромных экранах демонстрируются функции нового приложения. Неоновые лучи пробегают по потолку и полу затемненного помещения. Время,

когда Spotify полностью соответствует слогану «Музыка для любого момента», наконец-то пришло.

— Мы хотим, чтобы Spotify создавала саундтреки к вашей собственной жизни, — говорит Даниэль Эк.

Поэтому, объясняет босс Spotify, учитываются не только плей-листы, основанные на музыкальных жанрах, но и конкретный момент, конкретные обстоятельства, в которых должна звучать музыка. Двигатели этого процесса — музыкальные редакторы компании.

— Разумеется, мы анализируем данные, чтобы определить, что нравится слушателям. Но еще один залог нашего успеха — талантливейшие музыкальные эксперты, которые помогают формировать плей-листы для наших слушателей, — говорит Даниэль Эк.

Эта реплика — своеобразный ответ на давнюю шпильку команды Beats о «шведских роботах», которые якобы подбирают музыку для пользователей Spotify. Плей-листы категорий «тренировка», «вечеринка» и «видеоигры» курируют редакторы. После презентации Густав Сёдерстрём говорит в интервью изданию *Wired*, что Spotify собирается заполнить музыкой все время бодрствования слушателей: «Я бы хотел, чтобы наш пользователь включал Spotify утром и не выключал, пока не уснет».

Новое предложение не ограничивается музыкой. Скоро у пользователей появится доступ к подкастам и видеороликам ESPN, MTV и новому информационному каналу VICE News. К сотрудничеству также подключаются несколько шведских медиакорпораций. По сведениям из двух достоверных источников, копирайт и необходимые лицензии обошлись Spotify в 400 с лишним миллионов крон.

Новые функции требуют доступа к большим объемам пользовательских данных. Но об этом Даниэль Эк сообщит лишь

через несколько месяцев после большой презентации на Манхэттене. К этому времени он успеет изучить Apple Music.

Release Me

Понедельник, 8 июня 2015 года. Миновало две недели с тех пор, как Даниэль Эк представил обновленный Spotify. На сцене в Сан-Франциско любопытство публики разжигает Тим Кук.

— У нас есть еще кое-что, — произносит он знаменитую фразу, которая была визитной карточкой Стива Джобса.

Публика ликует. Тим Кук показывает богато снятый фильм об истории музыкальной звукозаписи. Граммофонная пластинка XIX века превращается на экране в радиоприемник, виниловый проигрыватель, катушечник, кассетный магнитофон и, наконец, в iPod и iPhone. Фильм заканчивается логотипом Apple Music и датой: 2015. Тим Кук приглашает на сцену нового выступающего, представляя его как человека, который больше всех на свете «знает о музыке и ее восприятии»:

— Он работал с потрясающими артистами, среди которых Брюс Спрингстин, Джон Леннон и много кто еще. Мы счастливы, что он член команды Apple. Давайте вместе поприветствуем Джимми Айовина!

Основатель Beats поднимается на сцену. На нем черный пиджак, джинсы и кроссовки.

— Спасибо, — говорит он. На серой футболке принт статуи Свободы.

Джимми Айовин рассказывает о своем участии в борьбе Apple против музыкального пиратства перед запуском iTunes в 2003 году. Теперь он опять надеется изменить музыкальную индустрию. Публике показывают еще один фильм, на сей раз об Apple Music. Мелькают кадры: концерты, диджейские выступления, молодые люди, уткнувшиеся в мобильные телефоны...

— Необходимо место, где к музыке будут относиться не как к битам информации, а как к искусству, которым она и является. С уважением, с радостью открытия, — произносит невидимый голос.

Голос, как оказывается, принадлежит Тренту Резнору, который внезапно появляется на экране.

— Именно к этому мы с Apple Music и стремимся, — продолжает он.

Apple Music предлагает полный музыкальный каталог, специально скомпонованные плей-листы и рекомендации. Сервис также включает в себя новую радиостанцию — Beats One. Она работает круглые сутки, а за пультом — звездные диджеи Лос-Анджелеса, Нью-Йорка и Лондона. Сердцем Apple Music становится соцсеть под названием Connect — артисты будут делиться с поклонниками ремиксами, фото, текстами песен и многим другим.

Итак, у Apple появляется собственный социальный канал. Сервис стоит 10 долларов в месяц, период бесплатного тестирования — три месяца. В итоге снижения рыночной стоимости стриминга, похоже, не происходит.

— Apple Music поставит нужный трек из нужного плей-листа в нужное время, — уверяет Джимми Айовин.

В стокгольмском офисе Spotify внимательно слушают презентацию. К этому готовились несколько лет. Кто-то отмечает, что у Apple вообще нет бесплатной подписки. Кто-то указывает, что на данный момент основную часть доходов от стриминга Тиму Куку обеспечивает Spotify, поскольку он получает 30% от продаж Spotify в App Store. Презентация еще не закончилась, а Даниэль Эк уже пишет в Twitter сдержанный отзыв.

«Oh ok », — появляется на его странице, и прежде, чем Даниэль удалит эту запись, она разлетится тысячами ретвитов.

Фредрик Винно, наиболее тесно связанный с проектами Apple, недавно ушел из Spotify. Через год Джимми Айовин снова возьмет его на работу. «Швед», как его называет Джимми Айовин, — это единственный сотрудник, сменивший Beats на Spotify, чтобы потом снова уйти к конкурентам из Apple и возглавить отдел, занимающийся музыкой, ТВ и подкастами.

Look What You Made Me Do

Запуск Apple Music вызывает неоднозначную реакцию в обществе и в музыкальных кругах. Тим Кук начинает продавать в App Store, в собственном магазине, продукт, являющийся прямым конкурентом Spotify. Кроме того, власти все чаще обращают внимание на связь Apple и музыкальной индустрии.

Через два дня после презентации в Калифорнии *The New York Times* сообщает, что власти двух американских штатов — Нью-Йорк и Коннектикут — подозревают Apple в нарушении антимонопольного законодательства.

Эти же обвинители ранее инициировали расследование в связи с искусственным взвинчиванием цен на электронные книги, обвинив Apple и ряд издательств в сговоре. Сейчас корпорацию вновь подозревают в сговоре, на этот раз — с ведущими звукозаписывающими компаниями для противодействия бизнес-модели фримииум, на которую опирается, в частности, Spotify. Насколько известно прессе, подобные разбирательства уже имели место и в США, и в Европе. Концерн Universal, в свою очередь, сообщает, что не заключал ни с Apple, ни с другими звукозаписывающими компаниями никаких соглашений с целью ограничения распространения музыкальных услуг, финансируемых за счет рекламы.

Незадолго до этого СМИ опубликовали открытое письмо Тейлор Свифт под названием «Компании Apple от Тейлор, с любовью», в котором певица объясняет, почему она потребовала

убрать свой альбом «1989» и из Apple Music. Причина, оказывается, в том, что за три бесплатных месяца Apple вообще не выплачивает роялти. То есть платит музыкантам существенно меньше, чем Spotify. «Меня это удивило и разочаровало. Это так не похоже на прогрессивную и щедрую компанию, какой всегда была Apple», — пишет Тейлор Свифт.

За этим следует мирное урегулирование вопроса, поскольку уже на следующий день Apple дает задний ход. Через несколько дней, непосредственно перед официальным запуском, разногласий между сторонами уже нет. Исполнителям и авторам платят, а Тейлор Свифт возвращает Apple права на стриминг «1989» — права, которых нет ни у Даниэля Эка, ни у Jay-Z.

«Я впервые чувствую, что стриминг моего альбома — это хорошее дело. Спасибо, Apple, за смену позиции», — пишет Тейлор Свифт у себя в твиттере.

Позднее Джимми Айовин будет рассказывать о своей закулисной борьбе и о том, как убедил Apple встать на сторону артистов.

New Rules

Через несколько дней после презентации Apple Music Даниэль Эк идет по центру Стокгольма в белоснежных кроссовках Air Force One. Счастливый молодой отец заходит в холл главного офиса Telia. В этом году в День святого Валентина они с Софией Левандер обручились, а где-то через месяц родилась их вторая дочь Колинн.

В холле Даниэль Эк встречается с тремя журналистами из *Dagens industri*. Глава Spotify охотно общается, но становится крайне сдержан, когда дело доходит до официального интервью: он как будто тщательно подбирает слова, чтобы снизить пафос презентации Apple.

«Я не считаю, что успех — это непременно быть первыми в мире. Для меня достаточно быть в тройке», — утверждает Даниэль.

Этим же утром деловая пресса объявляет о новом инвестиционном раунде Spotify. Привлечено 500 миллионов долларов, а компания оценена в 8,5 миллиарда. Часть капитала предоставляет Telia. Именно поэтому Даниэль Эк и согласился на интервью — в 2015 году он разговаривает с прессой очень мало. О деньгах он старается не говорить: «Я не придаю особого значения финансовым оценкам».

Его удивляет, что переход Apple на стриминг занял столько времени. Появление нового конкурента — это для него лишнее доказательство, что стриминг завоевывает позиции в США. «Налицо прекрасная иллюстрация: будущее за стримингом, о чем мы говорим вот уже семь лет. И крупнейшая компания в мире это подтвердила».

Для многих слушателей первые дни Apple Music оборачиваются разочарованием. Вскоре после запуска The Verge пишет, что приложение глючит и слишком долго грузится. Джимми Айовин еще долго будет недоволен и впоследствии назовет первые полгода «выброшенным временем».

Летом Даниэль Эк выйдет на рынок с двумя апдейтами. Первый — функциональное усовершенствование Moments — станет провалом. Второй окажется самым успешным за всю историю Spotify.

Dressed for Success

Через несколько месяцев упрямым нью-йоркским программистам Эдварду Ньюэту и Крису Джонсону наконец удастся протестировать алгоритмический плей-лист на достаточно большой пользовательской выборке. В апреле 2015 года почти 1

миллиону пользователей Spotify предоставлен доступ к Discover Weekly. Многие пишут в Twitter одобрительные отзывы.

«Лучшие три недели за все время. В любой момент готов вернуться», — сообщает один из клиентов после того, как тестовый период закончился.

И все же Даниэль Эк настроен скептически. Позже он признается, что сомневался в формате и жалел выделять программистам дополнительные ресурсы. Но пройдет около месяца после запуска Apple Music, и Spotify представит миру свой новый плей-лист Discover Weekly, который получит высочайшие оценки в Швеции и США и в целом будет иметь огромный успех.

«Мне даже делается страшно — Discover Weekly слишком хорошо меня знает», — пишет один из пользователей Twitter.

За первые десять недель плей-лист генерирует целый миллиард отдельных стримов. Осенью 2015 года Spotify обходит Pandora по числу активных пользователей. Новая технология дает старт новой эре, и вскоре Даниэль Эк уже расхваливает новинку перед инвесторами. Летом 2016 года последователь Spotify, компания Release Radar, запускает алгоритмический плей-лист, который каждую пятницу сортирует всю новую музыку в соответствии со вкусами слушателей.

Discover Weekly становится ориентиром и для других плей-листов. В ближайшие годы, например, RapCaviar и Today's Top превратятся в самые настоящие бренды.

Эти два списка курируют музыкальные редакторы — новые «правители» стримингового мира. Несмотря на первоначальный скепсис Даниэля Эка, именно Spotify начинает задавать тон в мире цифровой музыки. Миллионы слушателей уверены, что Spotify их «понимает». Им больше не нужно искать музыку — музыка находит их сама.

Менее чем за год Discover Weekly успевает порекомендовать миллиарды треков. Проанализировав результаты, разработчики понимают, что алгоритм действует предвзято и имеет тенденцию

рекомендовать музыку небольших звукозаписывающих студий. Как следствие, титаны звукозаписи отходят на второй план по сравнению с общим каталогом Spotify. Для Spotify это очень важно: сотрудники видят, как технология может повлиять на отрасль в целом. Мощь Discover Weekly помогает прославиться менее знаменитым артистам, а Spotify может взять на себя поиск новых талантов, заменив скаутов звукозаписывающих компаний. Нью-йоркская команда создает инструментарий, способный занять центральное место в будущих стратегиях Spotify, — однако никакого внутреннего признания программисты не получают.

Когда Discover Weekly существует уже несколько недель, The Verge берет интервью у троих сотрудников Spotify, ранее работавших на Echo Nest. У журналиста складывается впечатление, что новый плей-лист — детище бостонской компании. Публикация вызывает досаду у Эдварда Ньюэтта и Криса Джонсона, и через какое-то время один из сотрудников Echo Nest пишет им письмо и извиняется за недоразумение.

Но ни Даниэль Эк, ни Густав Сёдерстрём так и не выходят на связь с нью-йоркскими разработчиками. Через несколько лет создатели Discover Weekly уйдут в другие компании, не получив за самый успешный алгоритм Spotify никакого вознаграждения.

Creep

Конец лета 2015 года, прошло четыре месяца с тех пор, как Даниэль Эк представил Moments. Но только сейчас он просит пользователей предоставить персональные данные. 20 августа Spotify обнародует новую политику конфиденциальности. Компании нужен доступ к фото, GPS-координатам и телефонным контактам клиента, а также к датчикам телефона или планшета, которые позволяют определить скорость перемещения и понять, что человек идет, бежит или едет в метро.

На Spotify тут же обрушиваются с критикой. СМИ отмечают, что теперь компания собирает куда больше данных. Это воспринимается как навязчивость. Одно дело — сообщать Google Maps, где ты находишься, чтобы ориентироваться по карте. Но так ли необходимо предоставлять информацию Spotify? *Wired* пишет, что новая политика конфиденциальности «страшноватая». «По-настоящему страшная», — уточняет *Forbes*. Шведский миллиардер Маркус Notch Перссон, создатель популярнейшей игры Minecraft, пишет Даниэлю Эку напрямую, в твиттер: «Я как пользователь всегда обожал твой сервис. Из-за тебя я перестал красть музыку. Пожалуйста, не становись злом».

Даниэль Эк быстро все переигрывает. На следующий день он приносит извинения в своем блоге и утверждает, что шум поднялся из-за недоразумения. Новые правила вовсе не обязательны. Spotify получит доступ к фото, контактам и сведениям о местоположении, только если пользователь сам этого захочет. Тогда у него будет возможность поменять фон плей-листа или получить рекомендацию на основании того, какую музыку предпочитают другие пользователи, находящиеся рядом. А информация от датчиков телефонов и планшетов нужна для таких функций, как Spotify Running: она позволит подбирать музыку с тем же темпом и в том же ритме, в каком слушатель идет или тренируется. Политика конфиденциальности несколько смягчается, а ее принципы обретают более строгие формулировки.

Осенью 2015-го команда Spotify тестирует новые функции Moments на нескольких процентах слушателей из 70 миллионов. Теперь у них есть возможность смотреть видеоклипы и экспериментировать со Spotify в тренажерном зале. Вскоре налицо два подтверждения, что тестовой группе новые возможности не по вкусу. Очевидно, что пользователи проводят в приложении меньше времени и реже к нему возвращаются. По отзывам сотрудника, принимавшего участие в тестировании,

больше всего клиентов раздражает, когда приложение, «прочитав» потребность пользователя, ставит музыку сразу же, как только его открывают: «А если ты не хочешь слушать прямо сейчас?»

Словом, это выстрел в молоко. К концу 2015 года Moments оценила лишь незначительная часть слушателей, которые пользуются в основном Spotify Running и плей-листами «Тренировка», «Вечеринка» и «Видеоигры».

Видеоклипы, которые обошлись в сотни миллионов крон, бесследно исчезают уже к 2016 году. Материалы Kanal5 и фрагменты популярного телешоу Filip och Fredrik breaking news («Свежие новости с Филипом и Фредриком») через несколько месяцев набирают лишь несколько тысяч просмотров. Представители канала считают этот результат жалким. В начале 2018 года отдел Spotify Running закроется полностью. Но подкасты останутся частью каталога Spotify. В ближайшие годы этот раздел пополнят новые названия и особое стартовое меню.

В начале 2019-го, когда мы завершаем работу над этой книгой, политика конфиденциальности Spotify строится по большей части на тех же принципах, которые были представлены четырьмя годами ранее. Компания хранит и собирает только те данные, включая фото и GPS-координаты, которые пользователи предоставляют добровольно. От сбора информации с датчиков, при помощи которой можно определить, шагает пользователь или бежит, приложению пришлось отказаться.

17. БЛЕСТЯЩАЯ ШВЕЦИЯ

В апреле 2016 года, когда компания Spotify отмечает 10-летний юбилей, стриминг уже служит главным источником дохода американской музыкальной индустрии. Ее ежегодные показатели, начиная с 1999 года, неуклонно падали, но теперь она снова развивается. Обещание, которое Даниэль Эк давал боссам звукозаписывающих корпораций («Мы заставим музыкальную индустрию снова расти»), выполнено. У музыкального сервиса, родившегося на окраине Стокгольма в 2006 году, 30 миллионов платных клиентов. Это почти втрое больше, чем у Apple Music.

История Spotify вращается в основном вокруг Швеции. Корни Даниэля Эка — в районной музыкальной школе, в которой он осваивал музыкальные инструменты, чтобы потом в насквозь «пиратской» стране придумать модель, согласно которой будет строиться будущее музыкальной индустрии. Но у генерального директора Spotify двойственное отношение к родине. Сейчас он вышел на мировой уровень, но ему трудно подбирать высококвалифицированные кадры. По сравнению с другими странами, в Швеции опционы сотрудников на акции компании облагаются более высокими налогами. И всякий раз, когда Spotify приглашает иностранного специалиста экстра-класса, возникают сложности с поиском жилья.

С 2016 года финансовый отдел Spotify перемещается в Нью-Йорк, где планируется первичное публичное размещение акций на бирже. Представители Стокгольмской фондовой биржи,

принадлежащей Nasdaq, внимательно следят за Spotify, надеясь, что компания выйдет на биржу в Стокгольме с параллельным листингом в Нью-Йорке, но быстро понимают, что это неактуально.

А внутри Spotify идет постоянное перетягивание каната — какая культурная модель победит. Два ярых сторонника сохранения шведской модели — Мартин Лорентсон и директор по кадрам Катарина Берг, с темными волосами и прямой челкой. Она недрогнувшей рукой подписывает приказы на увольнение нерадивых сотрудников, но ратует за сохранение шведского наследия. Новый финансовый директор Барри Маккарти столь же жесткий управленец, но при этом сторонник американского стиля ведения бизнеса. Даниэль Эк считает, что ему удастся объединить эти два мира.

Changes

Летом 2016 года к главному входу гостиницы Grand Hôtel на стокгольмском полуострове Бласиехольмен ведет черная ковровая дорожка. На ней — портреты многих известных шведов: Греты Гарбо, Златана Ибрагимовича, Макса Мартина, Алисии Викандер, Ханса Рослинга и других. Дорожка идет вдоль тротуара, огибает здание и заканчивается у заднего фасада, у входа в Vinterträdgården — Зимний сад. Здесь проходит конференция Brilliant Minds («Блестящие умы»).

На втором этаже, в зале с бледно-розовыми стенами, Даниэль Эк приветствует журналистов (преимущественно иностранных), которые явились на мероприятие, посвященное особому положению Швеции в области массовой культуры и высоких технологий. «Для меня это своеобразный аванс», — говорит основатель Spotify.

33-летний Даниэль Эк — новое лицо в шведском бизнес-сообществе. Он начинает понимать, как можно воспользоваться

собственным влиянием. Brilliant Minds — это его способ заявить о Spotify и показать Швецию как прекрасное государство для жизни и работы. «Добро пожаловать в креативную столицу мира», — гласит плакат с черным фоном за его спиной, под указателем пресс-центра.

Если у кого-то нет приглашения на мероприятия, его можно купить прямо тут. Цена, как будет рассказывать пресса, составляет несколько тысяч долларов. Впрочем, большинство участников приглашены лично Даниэлем или другим организатором, Эшем Пурнури, промоутером суперзвезды Avicii.

За список гостей отвечает американка Наталья Бжезински. Она учредитель Symposium Stockholm — тематической недели, кульминацией которой становится конференция Brilliant Minds. Даниэль, Эш и Наталья организовали форум, где должны встретиться главные действующие лица нового и старого бизнеса. Сейчас организаторы сидят за столом перед приглашенными журналистами.

Присутствующие с интересом слушают Даниэля Эка. Он говорит, что его часто спрашивают, как Швеции удалось создать не только H&M и IKEA, но и целое созвездие миллиардных IT-компаний. Он упоминает шведскую студию видеоигр DICE и популярнейшую игру Minecraft, созданную компанией Mojang из стокгольмского района Сёдермальм, SoundCloud и шведско-норвежскую компанию Tidal.

«Дело тут прежде всего в культуре», — говорит глава Spotify.

Даниэль Эк имеет в виду, что в Швеции с давних пор существуют хорошие условия для развития технологий, государственная политика перераспределения доходов и вера в важность творческого подхода.

«Единственный способ убедить в этом людей — пригласить их к нам жить и работать», — говорит он.

Среди участников конференции — бывший генеральный директор Google Эрик Шмидт, актриса Нуми Рапас, председатель

совета директоров банка SEB Маркус Валленберг. Для Даниэля Эка конференция Brilliant Minds — это возможность продемонстрировать «старой гвардии» бизнес-модель нового времени. Среди гостей также создатели шведских стартапов Конрад Бергстрём (Zound) и Никлас Адальберт (Klarna). Речь заходит и о шведской системе социальной защиты, которая позволяет предпринимателям рисковать.

«Худшее, что может с вами случиться, — вы проиграете, но у вас останется квартира, и вы не умрете с голоду. Это придает вам сил, вы рискуете, и иногда этот риск окупается — вы создаете компанию мирового уровня», — говорит Даниэль Эк.

Итак, отправная точка — шведская модель может многому научить мир.

Генеральный директор Symposium Stockholm Наталья Бжезински в последние годы занимается популяризацией Швеции как страны с благоприятными условиями для предпринимательства. Она жена бывшего посла США в Швеции.

«Барак Обама заметил, что у Северной Европы есть чему поучиться. Сильно и точно сказано: именно это мы и пытаемся донести», — говорит она.

Наталья Бжезински — не последний человек. Мика Бжезински, сестра ее мужа Марка, ведет популярное американское утреннее шоу Morning Joe на канале MSNBC, а отец Мики и Марка — прославленный политический стратег из Вашингтона Збигнев Бжезинский, поляк по происхождению¹⁴.

Неделя Symposium интересует и представителей шведской власти. На ужине семьи Бонниер, который проходит на огромной вилле Nedre Manilla в Юргордене, замечен бывший премьер-министр Карл Бильдт, беседующий с двумя акулами бизнеса Кристиной Стенбек и Антонией Аксельссон-Юнсон. Чуть в стороне лидер Умеренной коалиционной партии Анна Кинберг Батра говорит с Никласом Зеннстрёмом и принцем Даниэлем.

Легендарный продюсер Майкла Джексона Куинси Джонс бурно жестикулирует, общаясь с издателем Альбертом Бонниером. Следующий вечер гости проводят в ресторане Fåfångan в районе Сёдермалм с видом на Стокгольмский залив. За одним столом сидит артист Вайклеф Жан, за другим Фред Дэвис, совладелец банка Raine.

Конференция дорогая, роскошная, хоть и неформальная. Сто лет назад в Зимнем саду проходил прием в честь лауреатов Нобелевской премии. Теперь здесь сияет символ Symposium: огромная, стилизованная под 3D-печать голова человека, составленная из множества слоев белого пластика.

На сцене Даниэль Эк общается с поп-звездой Фарреллом Уильямсом. Хотя обычно швед редко выходит на передний план, предпочитая тихонько беседовать с гостями. Верный друг основателя Spotify Шакил Хан снует по залу, приветствуя многочисленных знакомых. Основатель SoundCloud Эрик Вальфорс участвует в круглом столе «Лидерство, искусственный интеллект и креативные возможности компьютера».

В детстве Даниэль Эк мечтал превзойти Билла Гейтса. И вот теперь он признанный бизнес-лидер. Мир готов выслушать его идеи о будущем. Могут ли новые технологии вылечить болезни общества, а не только облегчить симптомы? Что будет, когда техника сделает безработными сотни миллионов людей в транспортном секторе?

«Мы экспериментируем с шестичасовым рабочим днем. Думаю, это вполне реальная перспектива», — говорит Даниэль Эк на пресс-конференции. Согласно главе Spotify, если другие страны организуют рынок труда так же, как в Швеции, отпуск по уходу за ребенком будет длиннее, его станут брать чаще. А у людей появится время думать, размышлять. Многие предпочтут творческие профессии, музыкантов станет больше. «Мне кажется, общество от этого только выиграет», — заключает Даниэль.

Даниэль Эк уже много лет обеими руками за инновации в области здравоохранения. По его словам, он часто сдает кровь на анализ и каждый год делает МРТ головного мозга. В 2016 году он становится клиентом персонального тренера Мортена Ньюлена. Он много лет гуляет пешком по Стокгольму в компании Мартина Лорентсона, а вскоре начнет следить за питанием и тренироваться более целенаправленно.

Летом того года спутница Даниэля Эка София Левандер инвестирует в шведскую компанию Werlabs, которая специализируется на лабораторных анализах — от липидного обмена и до уровня витаминов в крови. Средства предоставляет собственная компания Даниэля, которая, как и раньше, зарегистрирована на Кипре. У Даниэля есть и холдинг, зарегистрированный на Мальте. С Мартином Лорентсоном он теперь общается менее тесно, чем раньше, и новая компания Даниэля уже не входит в структуру, некогда созданную Мартином. Даниэль, видимо, больше не хочет быть обязанным человеку, который, по слухам, много лет помогал ему управлять личными финансами.

Учредители Spotify тщательно скрывают информацию о конфликтах, но поговаривают, что Мартин не одобряет «культуру расходов» в Spotify, где дорогие выездные конференции — норма жизни. Сотрудники бухгалтерского отдела также подтверждают, что компания всегда бронирует самые дорогие отели. Даниэль Эк считает, что компания, конкурирующая с Apple и Google, обязана демонстрировать соответствующую корпоративную культуру.

«Восприятие — это реальность», — отвечает Даниэль Эк на вопрос о том, как, по его мнению, Spotify воспринимают извне.

Многие старые друзья и коллеги Даниэля Эка задумываются, услышав вопрос о том, кто входит в его ближний круг. Многим кажется, что, не считая семьи, он живет все более и более замкнуто, во всяком случае в Швеции. На общественных

мероприятиях появляется редко — складывается впечатление, что ему там неуютно. На свадьбу Даниэля и Софии в Италии не пригласили практически никого из старой команды Spotify.

«Ему как будто кажется, что каждое его слово будет опубликовано», — говорит старый знакомый Даниэля еще с юношеских времен. Но Даниэль вырос — как и Spotify. Ему хочется расширить кругозор, выйдя за рамки общения со старыми друзьями и коллегами. Ему интересно общаться в закрытых кругах — с другими предпринимателями и творческими людьми, перед которыми стоят похожие задачи. Его планы по-прежнему безграничны. Компания Spotify должна изменить мир музыки и развлечений — на десятилетия вперед.

«Тут, в Стокгольме, меня очень порадовали два новых выхода на биржу — вы все в курсе, это Minecraft и Skype», — говорит Даниэль Эк на пресс-конференции Brilliant Minds. А далее обращается к основателям успешных шведских компаний: «Совет номер один — не продавайте! Потому что это наша главная проблема. Если вы не бросите свое дело, компания может превратиться в гиганта».

Сам Даниэль Эк неукоснительно соблюдает это правило — с 2009 года. Ему надоело, что американские компании скупают самые яркие европейские стартапы. Нет, разумеется, он тоже продает акции Spotify. За 2013–2014 год кипрская компания получила от сделок около 300 миллионов крон. Но Даниэль Эк по-прежнему контролирует свое детище.

На часть полученных средств куплена вилла на острове Вермдё. В ноябре 2015 года Даниэль Эк платит 47 миллионов крон за дом площадью 365 квадратных метров. Продавец — компания Kalmar Investments Limited, зарегистрированная на британских Виргинских островах. По некоторым сведениям, компания принадлежит создателю Skype Никласу Зеннстрёму.

Из второго ряда журналистов берет слово американка, репортер агентства Reuters. Она просит Даниэля четко

обозначить собственную позицию: «То есть продавать компанию вы не будете?»

«Совершенно верно. Не буду», — с усмешкой отвечает генеральный директор.

Whatta Man

Конференция Brilliant Minds завершилась, но в том же месяце Spotify отмечает 10-летний юбилей — вечеринкой Celebration X. Мартин Лорентсон берет за дирижерскую палочку и устраивает праздник по-шведски: примерно за месяц до Мидсоммара он собирает почти 2 тысячи сотрудников на стадионе Tele2 Arena. На небольшой сцене в центре футбольного поля музыканты в народных костюмах играют и поют традиционные песни.

Сотрудники танцуют, собравшись в огромный круг. Мартин Лорентсон произносит проникновенную речь о Швеции. Потом все садятся за длинный стол, едят обязательную для летнего праздника селедку и пьют шнапс, греясь на солнышке. Вокруг — 30 тысяч пустых кресел на трибунах. Иностранцы озираются по сторонам, недоумевая, почему праздничный стол накрыт на стадионе. Celebration X становится для них кратким курсом шведской культуры.

Несколько дней они ходят по стокгольмским ресторанам Operakällaren, Münchenbryggeriet и Berns. А в один из вечеров отправляются в крепость Ваксхольм в шхерах, где громко поют под караоке «We Are the Champions». Все делают селфи с Даниэлем Эком и Мартином Лорентсоном. В конце под всеобщее ликование на сцене появляется Джастин Тимберлейк с бокалом вина и, поднимая его, обращается к публике по-английски: «Я очень рад, что я здесь вместе с Даниэлем и с вами, ребята. Как говорят в Стокгольме, skål för fan! Выпьем, черт побери!»

За сценой поп-звезду научили выговаривать фразу «jag lyfter på min lilla hatt» — «снимаю шляпу». Его фотографируют и

выкладывают фото в Instagram. Но гвоздем программы становятся Axwell и Ингрессо, парочка из Swedish House Mafia. На последних аккордах хита «Sun Is Shining» раздаются залпы дымовых пушек у края сцены. Мерцают лазеры, взмывают фейерверки, а с неба сыплются зеленые конфетти Spotify.

А между тем функции Мартина Лорентсона в Spotify становятся все более и более декоративными. Еще за несколько месяцев до праздника он, не поднимая шума, покинул пост председателя совета директоров. Теперь правление возглавляет Даниэль Эк, будучи одновременно и генеральным директором. Для американских биржевых компаний это норма, а вот для Швеции очень нетипично. Только в октябре, через четыре месяца после Celebration X, деловое издание *Affärsvärlden* сообщает, что Мартин Лорентсон ушел с должности. В конце приводится его собственный комментарий: «Я хочу провести в Spotify еще лет десять в качестве заместителя председателя и надеюсь на ежедневные прогулки и беседы с @eldsjal». Мартин ссылается на аккаунт Даниэля Эка в Twitter.

В ближайший год влияние Мартина Лорентсона будет продолжать падать.

В конце мая 2017 года на набережной Страндвэген в Стокгольме Мартин Лорентсон участвует в семинаре, посвященном экономике в политике, и после мероприятия дает интервью журналисту «Шведского радио».

«Я думаю, что Швеции нужно еще 200 тысяч программистов», — заявляет он.

Журналист спрашивает, когда Spotify выйдет на биржу. От всего, что связано с биржей, Мартин Лорентсон отмахивается: «В этом вопросе мы пока совершенно не продвинулись, комментировать здесь нечего», — говорит он.

Ответ неожиданный. Весной *Financial Times* и *The Wall Street Journal* уже раскрывали детали подготовительной работы, которую якобы ведет Spotify. Когда Мартину Лорентсону

напоминают об этом, он отвечает, что эти сведения взяты с потолка.

Через несколько дней фрагменты интервью звучат в передаче «Шведского радио» Ekot. Слова основателя Spotify попадают в газетные заголовки. Даниэль Эк и пиар-отдел включают «режим кризисного реагирования». Через несколько часов Spotify рассылает опровержение. Компания рассматривает «возможность» выхода на биржу.

«Мартин — наш соучредитель и член совета директоров, но он выступает не как представитель компании», — сообщается в пресс-релизе. Еще несколько лет назад Мартин Лорентсон свободно говорил от лица Spotify, теперь же его попрекает собственная компания. Будут поговаривать, что интервью задело Даниэля Эка, заставило разочароваться в компаньоне. Оба рассматривают выход на биржу как второстепенную задачу, но все же слова Мартина Лорентсона не имеют никакого отношения к реальности. На самом деле финансовый отдел уже подготовил все необходимые документы для заявки на листинг на Нью-Йоркской бирже. К этой работе всерьез приступили еще в середине 2015 года, когда наняли нового финансового директора, не склонного ходить вокруг да около.

Nice For What

«Почему ваш Стокгольм такой дерьмовый?»

После этой фразы от вежливого, делового стиля — а ведь как хорошо начиналось совещание! — не остается и следа. Барри Маккарти работает тут всего несколько недель и уже недоволен новым городом. Что он, собственно, имеет в виду? Да, Стокгольм холодный, немного сонный, а по утрам толпы народа спешат на работу. Иностранцы, работающие в Spotify, часто на это жалуются. Но почему «дерьмовый»-то? Особенно сейчас, летом, в

самое красивое время года. За что 60-летний американец так не любит Стокгольм?

У Барри Маккарти седые волосы, кривая улыбка и злой язык. Человек, который когда-то вывел на биржу Netflix, считает, что главный офис Spotify вгоняет в уныние. Он оставил дом с бассейном и теннисным кортом в Калифорнии — и все ради какой-то бетонной коробки на Биргер-Ярлсгатан... Вдобавок новое дело оказалась сложнее, чем он предполагал, подписывая контракт (к которому выпросил кучу бонусов). Он видит, что к выходу на биржу компания Spotify не готова. Совсем.

Список проблем растет. Внутренняя бухгалтерия — как в компании средней руки, представленной от силы в шести странах, а не так, как должны вестись дела мирового лидера отрасли, охватившего не шесть, а шестьдесят стран. Например, невозможно получить прямой ответ на вопрос, сколько было потрачено на маркетинг в Бразилии, Великобритании или Норвегии в 2014 году. Доступен только глобальный средний показатель. Spotify плохо контролирует расходы. В ближайшие годы компания пересмотрит сумму выплачиваемых роялти — примерно на полмиллиарда крон. Запланированные цифры прироста платных клиентов серьезно завышаются в одном квартале и занижаются в другом. А Барри Маккарти знает, что биржа презирует непредсказуемость.

Финансовый директор считает, что Spotify — это скрипучая телега, которую нужно смазать. У него есть карт-бланш от Даниэля Эка, к которому он относится с огромным уважением. А вот Мартина Лорентсона, как замечают многие, Маккарти всерьез не воспринимает. Когда Spotify затевает переезд в новое помещение на Рейерингсгатан, предполагается, что у обоих соучредителей будут отдельные приемные, расположенные рядом. Но с приходом Маккарти руководство начинает задумываться, так ли это необходимо. Компания переезжает в

конце 2017-го, и к этому времени о приемной для Мартина Лорентсона речи уже не идет.

Ветеран Netflix Барри Маккарти правит железной рукой. Он громко хвастается собственными достижениями и не моргнув глазом увольняет сотрудников. Свой подход, который он пытается навязать всем остальным, Маккарти называет radical transparency — «радикальная прозрачность». Так было принято в Netflix.

«А на эту вашу "дайверсити" я клал», — заявляет он, когда речь заходит о пресловутом «культурно-личностном многообразии» как на уровне руководства, так и на уровне рядовых сотрудников.

Финансовый директор определяет три приоритетных направления. Первое — увеличение прибыли. Нужно прежде всего перезаключить соглашения со звукозаписывающими компаниями, чтобы Spotify доставался более крупный кусок общего пирога. Далее необходим более точный прогноз конверсии — какая доля бесплатных пользователей станет платными клиентами. И, наконец, бухгалтерию следует вести согласно нормам Уолл-стрит. Ответственность за все это ложится на Петера Стерки, который уже несколько лет работает в должности исполнительного директора и заместителя генерального директора.

Американец действует жестко. В письме руководству он сообщает, что Петер Стерки должен выполнить порученное за шесть месяцев, в противном случае он будет уволен. В списке адресатов сам Петер Стерки — он только что получил по почте порцию «радикальной прозрачности».

В следующем письме Барри хвалит Хенрика Ландгрена за создание аналитического отдела Spotify, но объявляет о его увольнении: на его место заступает Адам Блай, основатель аналитической компании Seed Scientific, которую Spotify купила в июне 2015 года. Даниэль Эк выдерживает более теплый тон и рассыпается в благодарностях Хенрику — все-таки он проработал в компании почти пять лет. Катарина Берг, которая всегда

говорит что думает, позже не раз будет критиковать Барри за «недружелюбный» стиль управления, который не по вкусу и Мартину Лорентсону.

До этого Барри Маккарти уже обнародовал план финансирования Spotify, во всеуслышание объявив сумму, которую намерен привлечь: 1 миллиард долларов. Сотрудники с девятого этажа стокгольмского офиса недоумевают, что он будет делать с такими деньжищами. Ведь всего несколько месяцев назад капитал Spotify пополнился 500 миллионами долларов.

New Kid in Town

К этому времени Spotify давно уже не стартап, а крупная компания. Сотрудникам, игравшим ключевые роли в начале пути, пришлось привыкать к новому положению. Некоторые, например самый первый директор по продажам Джонатан Форстер, остались в компании, но в новых ролях, менее значимых иерархически. Но многие (София Бендз и другие) ушли из Spotify. Впрочем, есть небольшая категория сотрудников, которым удалось найти себя в новых условиях и сделать карьеру. К числу таких принадлежит Алекс Норстрём, ставший одним из ближайших соратников Даниэля Эка.

В выступлении на интернет-конференции Slush в Хельсинки в 2013 году директор по развитию Spotify Алекс Норстрём — с темными волосами, в синем пиджаке и джинсовой рубашке — говорит о своей компании: «Мы стремимся создать продукт, который проживет сто лет и больше».

В начале работы в Spotify у них была команда long-term thinkers — те, кто «мыслил на перспективу», говорит он. Как вот эти люди — и показывает старое фото: мужчины в шляпах с высокой тульей. Это предприниматели, которые в XIX веке основали Sandvik, крупнейший машиностроительный концерн Швеции. «Мы хотим расти быстрее и быть вездесущими».

Алекс Норстрём очень дорожит дружескими отношениями с Даниэлем Эком. Он один из немногих топ-менеджеров компании, кто может шутить с генеральным директором и охотно это демонстрирует. Поначалу даже не входя в управленческую команду, он всегда отчитывался напрямую перед Даниэлем. Вскоре он становится кандидатом на продвижение по службе. Перед выходом на биржу Даниэлю Эку нужен человек, который сможет быстро увеличить число платных подписчиков, и весной 2015 года Алекс Норстрём становится топ-менеджером, ответственным за подписчиков, или «сабов» (от subscribers).

Даниэль Эк просит Алекса «врубить высокую передачу» — надо же въехать на Уолл-стрит с помпой. Нужны рекордные показатели конверсии — бесплатных пользователей в подписчиков платной версии. Стратегию заимствуют в основном из электронной коммерции. Один из ближайших коллег Алекса Норстрёма — Густав Юлленхаммар, бывший директор Tradera, шведского отделения Ebay. Вместе они выявляют клиентов, которые много пользуются Spotify, но не платят, и разрабатывают под них специальную рекламную кампанию, предлагая пакет премиум-услуг на три месяца по цене месячной подписки. Если клиент не клюет, ему предлагают премиум-пакет за один доллар в месяц сроком на те же три месяца. Студенты и семьи получают дополнительные скидки.

Снижается цена для миллионов клиентов — и число «сабов» стремительно растет.

К концу 2015 года на платную подписку переходит почти треть всех пользователей, когда как ранее платных клиентов было не больше четверти. Снижение цены сокращает и доходы Spotify в пересчете на одного клиента, но это не имеет значения. Если подросток или студент привыкнет к Spotify Premium, впоследствии он оплатит полную стоимость подписки. Алекс Норстрём продолжает наращивать обороты и в сентябре 2016 года занимает место в верхнем эшелоне руководства —

становится директором по развитию бизнеса и отвечает за премиальных клиентов.

А между тем разгорается дискуссия: в руководстве Spotify слишком мало женщин. Даниэль Эк признает проблему, но уверен, что это не специально. Управляют Spotify действительно одни мужчины, единственное исключение — директор по кадрам Катарина Берг.

Piece of Me

Осенью 2015 года с кратким визитом в родной город прибывает миллионер и создатель Skype Никлас Зеннстрём, живущий в Лондоне. Пользуясь случаем, он приглашает на ужин группу влиятельных инвесторов и предпринимателей. Мартин Лорентсон, один из самых желанных гостей, беседует с Матсом Андерссоном, главой Fjärde AP-fonden, государственного пенсионного фонда с оборотом более 300 миллиардов крон.

«По-моему, вам только на руку, если базовая часть учредителей будет шведской», — говорит Мартину Лорентсону Матс Андерссон.

Предложение звучит неожиданно. Вообще-то Андерссон вкладывается только в биржевые компании, но, похоже, он готов в кои-то веки отступить от этого правила. Он объясняет, что в условиях кризиса шведские владельцы более надежны, чем иностранные венчурные фонды: «В будущем это может сыграть свою роль». Мартину Лорентсону нравится это предложение. Вскоре подключаются и другие шведские инвесторы: поступают звонки и письма от пенсионных фондов AMF и Alesta. Проявляет интерес даже семейство Валленбергов. Предполагается, что все они примут участие в миллиардном раунде Барри Маккарти. Но в конце января 2016 года информация об этих планах просачивается в *Svenska Dagbladet*. В статье раскрываются условия

соглашений и открыто говорится, что Spotify намерена выйти на биржу.

Барри Маккарти приходит в ярость. По слухам, виноват в утечке информации крупный банк Nordea, участвующий в сделке в качестве посредника.

«Чтоб я еще раз связался со шведами!» — кричит Маккарти. А крупнейшие шведские компании не привыкли получать отказы. Шведскому учредителю Spotify вскоре звонят от семейства Валленбергов и говорят: «С нами так себя вести не принято». Кузены Маркус и Якоб Валленберги, по слухам, весьма недовольны.

Fallin' & Flyin'

В феврале 2016-го китайский биржевой кризис вызывает беспокойство среди инвесторов. Если конъюнктура изменится, убыточный бизнес — включая компанию Spotify — пострадает особенно сильно. Барри Маккарти видит, как за несколько недель акции Netflix падают более чем на 20%. Fidelity Investments (один из учредителей Spotify) вскоре заявляет о снижении стоимости компании на 30%.

Но планы на миллиардный кредит по-прежнему в силе. Впоследствии кредиторы смогут конвертировать долг в акции. Есть и преимущество: такой кредит не переопределяет стоимость компании при нестабильном рынке. Однако время идет, и переговорные позиции Барри Маккарти ухудшаются. Выходят на связь и предлагают свои условия представители TPG, американского фонда, инвестировавшего в Airbnb и Uber. Они требуют скидку по меньшей мере 20% на акции Spotify, когда компания выйдет на биржу, и проценты по кредиту.

Барри Маккарти решает, что больше не будет бойкотировать шведских инвесторов. В итоге в транзакции принимают участие пенсионный фонд AMF, страховая компания Folksam и банк SEB.

Делая расчеты по сделке, кредиторы видят, что их минимальная прибыль после размещения акций Spotify на бирже составит минимум 30%. А может оказаться и значительно выше.

«Мы так и не поняли, почему они выставили такие условия. Это было как-то слишком хорошо», — признается один из наших источников.

В конце марта 2016 года *The Wall Street Journal* сообщает о крупном кредите для финансирования выхода Spotify на биржу. В связи с этим интернет-издание *TechCrunch* пишет, что компания «залила полный бак горючего, чтобы выиграть гонку у Apple», и называет все происходящее «сделкой с дьяволом». Тайна, как именно Даниэль Эк будет выводить свой музыкальный сервис на биржу, не раскрывается.

По условиям кредита, это должно непременно произойти — и желательно через год или через два. Барри Маккарти вдруг понимает, что сам загнал себя в угол. Но финансовый директор видит два главных преимущества кредита. С одной стороны, он позволит Spotify укрепить позиции в переговорах со звукозаписывающими компаниями. С другой — даст возможность покупать другие компании. Кое-что заработает и сам финансовый директор — его собственная компания на тех же условиях предоставила Spotify кредит на 175 тысяч долларов.

Losing You

Даниэль Эк и Мартин Лорентсон хотят, чтобы базой для деятельности Spotify оставалась Швеция. Но они чувствуют противодействие — и в апреле 2016 года решают вступить в дискуссию.

«Нужно действовать, иначе нас обгонят», — пишут они в открытом письме шведским политикам.

В составлении текста письма принимает участие личный друг Мартина Пер Шлингман — бывший стратег Умеренной

коалиционной партии, в настоящее время политический консультант.

«Это какое-то безумие: в Европе, где населения больше, чем в США, нет ни одной компании масштаба Facebook, Google, Apple, Microsoft, Amazon и так далее. Мы хотим доказать, что это возможно!»

Учредители Spotify пишут, что программирование нужно сделать обязательным школьным предметом. Кроме того, они хотят, чтобы в стране строили больше жилья. И нужно снизить налоговые ставки на опционы для сотрудников стартапов. К этому времени стокгольмский офис больше не нанимает сотрудников. Вся деятельность перемещается в Нью-Йорк, где предлагаются выгодные бонусные программы, а снять квартиру легче.

«Если ничего не изменится, нам придется рассматривать возможность расширения в других странах, а не в Швеции», — предупреждают учредители. Через несколько недель у риксдага собираются около 60 человек. Они требуют более благоприятных условий для быстрорастущих компаний. «Если Spotify уйдет, Tidal победит» — гласит плакат в руках у одного из демонстрантов.

Не прошло и десяти месяцев, как в феврале 2017 года Spotify приводит угрозу в исполнение. Компания заключает договор с мэрией Нью-Йорка на создание тысячи рабочих мест. Взамен Spotify получает скидку на аренду жилья в размере 11 миллионов долларов. Новый нью-йоркский офис площадью почти 35 тысяч квадратных метров расположен в небоскребе 4 World Trade Center, недалеко от Башни Свободы (Нижний Манхэттен). Из окна новой приемной Даниэля Эка Бруклинский мост кажется игрушечным. В ближайшие 17 лет Spotify заплатит за аренду около 5 миллиардов крон.

Экспансия в США масштабна, но главный офис остается в Стокгольме — 20 тысяч квадратных метров на Рейерингсгатан. Там у Даниэля Эка тоже есть приемная.

Put a Ring on It

Итак, Даниэль Эк — 33-летний отец семейства. Но без обручального кольца. Солнечным днем в конце августа 2016 года они с Софией устраивают пышную свадьбу на озере Комо в Северной Италии. В роли ведущего — американский комик Крис Рок. Бруно Марс отвечает за музыкальное сопровождение, среди почетных гостей — Марк Цукерберг. Вскоре фотографии со свадьбы разлетаются по мировым СМИ.

Церемония проходит на открытом воздухе с видом на озеро. Под фортепианную версию «November Rain» группы Guns N' Roses София в свадебном платье с открытыми плечами идет по лепесткам розовых роз. У алтаря ждет Даниэль в голубой рубашке и светло-бежевом льняном пиджаке с цветком в петлице.

Друзья снимают происходящее на телефоны. Белая соломенная шляпа на голове Шакила Хана надета набекрень. Многие с детьми. Здесь же обе дочери Даниэля и Софии — трехлетняя Элисса и полуторагодовалая Колинн. Когда церемония завершается, пара под аплодисменты гостей идет по дорожке из розовых лепестков, держась за руки.

Теперь Даниэль женат, а София Левандер стала Софией Эк. Фото счастливых молодоженов — повсюду, и генеральный директор Spotify предстает перед публикой в новом свете. О свадьбе пишет журнал о знаменитостях *Hello!* и престижный *Vanity Fair*. Событие упоминается в отраслевом журнале *Billboard* и деловом *Forbes*.

Мартин Лорентсон рядом, пока продолжается праздник, — все несколько дней. На его странице в Facebook появляется фото Даниэля Эка и Марка Цукерберга, сидящих за столом. На другом снимке, набравшем кучу репостов, оба беседуют с женой Марка Присциллой Чан. Фотография сделана ранним вечером — солнечно, на заднем плане озеро Комо. Марк одет в темный костюм, на Присцилле красное платье и бежевый палантин. А на

Даниэле бежевый пиджак. Марк Цукерберг выкладывает снимок у себя на странице с комментарием: «Многие знают Даниэля как крупного европейского предпринимателя и основателя Spotify. А я знаю его как прекрасного друга и преданного отца».

Даниэль Эк теперь мировая звезда. Еще год-другой — и он, как сам Марк Цукерберг, станет своим на Уолл-стрит.

18. ВОЙНА ЗА СТРИМИНГ

В 2016 году такие звезды, как Бейонсе, Дрейк и Рианна, выпускают песни исключительно для Tidal и Apple Music. Свежие хиты — это оружие в разгорающейся войне между конкурирующими сервисами. Усилиями Даниэля Эка музыкальная индустрия снова развивается. Но музыкальная элита, несмотря на это, от него отворачивается. Он понимает, что нужны более тесные контакты с творческими людьми индустрии. В его распоряжении 1 миллиард долларов.

На тот момент Даниэль Эк близок к покупке шведско-немецкого SoundCloud. В этой книге можно, пожалуй, рассекретить и другую тайну: он задумывался, не купить ли Tidal у Jay-Z. Эти конкуренты, строго говоря, две стороны одной медали. У Tidal — прекрасные отношения со многими мировыми исполнителями, а SoundCloud — платформа, где миллионы музыкантов, знаменитых и нет, выкладывают треки, бросая вызов крупным звукозаписывающим компаниям.

Вместе с тем критика со стороны Spotify в адрес Apple все громче: американская компания пытается усидеть на двух стульях — и как дистрибьютор, и как конкурент. Apple получает деньги от стриминговых сервисов в App Store, одновременно предлагая клиентам Apple Music. В конце концов Даниэль Эк привлекает на свою сторону американского сенатора Элизабет Уоррен, которая тоже обрушивается на Тима Кука с критикой.

Eight Days a Week

Летом 2016 года Даниэль Эк проводит немногие свободные часы с семьей, играет с детьми в новом доме на острове в стокгольмских шхерах. Все остальное время у него занято работой.

«Времени остается немного», — говорит генеральный директор Spotify в интервью в прямом эфире канала TV4 субботним августовским утром.

Ведущий Кастен Альмквист спрашивает Даниэля Эка о том времени, когда он, впервые разбогатев, был завсегдаем вечеринок на площади Стуреплан. Впрочем, журналисты уже четыре года мусолят эту тему — Даниэль сам упомянул об этом в передачах Skavlan и Sommar i P1.

«Где-то с год я вел очень веселую жизнь. Но меня это не особенно увлекало. Мне больше нравились бизнес и музыка», — Даниэль Эк заводит привычную пластинку.

Друзьям и коллегам Даниэля сложно проследить хронологию. О бурном клубном периоде с последующей депрессией помнят единицы. А был ли вообще спорткар, о котором иногда вспоминает Даниэль? Большие деньги появились у него, судя по всему, в марте 2006 года, когда Tradedoubler заключает сделку на покупку Advertigo. Но к этому моменту они с Мартином Лорентсоном уже нанимают сотрудников в Spotify. Тогда Даниэль и покупает Ferrari? Через несколько недель они с Мартином создают компанию, которая, по словам самого Даниэля, становится его спасением. И только летом он переезжает из съемной квартиры в Рогсведе в кондоминиум в центре Стокгольма.

Возможно, рассказ Даниэля Эка не следует воспринимать буквально. Он вырос в простой среде и действительно мог выбросить свои первые деньги на всякие (как он потом начал понимать) глупости. Главное, что в 23 года он уже был достаточно зрелым — и посвятил свою жизнь Spotify.

Выступление на канале TV4 — одно из немногих интервью Даниэля Эка за 2016 год. Он приносит в студию собственную

подборку треков новых исполнителей, среди которых Туве Лу, Francis and the Lights и Андерсон Пак. Spotify только что запустил алгоритмический плей-лист Release Radar. В ближайшие десять лет сервис постарается стать ближе к музыкантам, говорит Даниэль Эк.

«Перед создателями все меньше и меньше препятствий. Сегодня ты можешь записать трек с помощью телефона», — уверяет он.

В будущем Spotify станет рынком: слушатели будут платить за музыку, а музыканты будут платить за то, чтобы найти слушателей. Со временем Spotify сможет заключать прямые контракты с исполнителями. Кастен Альмквист спрашивает, какое место, по мнению Даниэля Эка, будут занимать звукозаписывающие компании.

«Разумеется, у них будет своя роль», — отвечает Даниэль Эк и подчеркивает, что все действующие лица музыкальной отрасли должны меняться, приспосабливаясь к новым условиям.

Not Nice

Весной 2016 года многие звезды мирового масштаба выпускают дорогие альбомы. Самый роскошный релиз — в апреле: Бейонсе представляет публике «Lemonade». Альбом сопровождается не просто клипами, а часовым фильмом-визуализацией. Фильм выходит на платном канале HBO в прайм-тайм. Бейонсе читает рэп под водой, танцует со звездой тенниса Сереной Уильямс и бросает бейсбольную битку в окна автомобилей.

Записывают новую музыку и другие музыкальные трендсеттеры — Рианна, Дрейк, Канье Уэст и Фрэнк Оушен. Почти все они займут верхние строчки хит-парада *Billboard* и попадут в итоги года, составляемые музыкальными критиками. У альбомов есть и другая общая черта: их нет на Spotify. Канье Уэст и Рианна предпочитают в первую очередь Tidal (не говоря уже о

том, что они совладельцы компании), а впоследствии их музыка появляется и на других стриминговых платформах. Выбор Бейонсе — iTunes для загрузок и Tidal для стриминга.

В iTunes Store будет доступна цифровая версия ее прославленного альбома. Впоследствии Бейонсе сообщит, что не отдала «Lemonade» на Spotify, поскольку ей нет дела до стриминга.

Фрэнк Оушен и Дрейк выбирают Apple Music — разумеется, не бесплатно. Один лишь контракт с Дрейком на несколько «эксклюзивных» недель обойдется Apple более чем в 100 миллионов крон. Отраслевая пресса утверждает, что за соглашением стоит один из соратников и учеников Джимми Айовина, Ларри Джексон, который вслед за учителем переметнулся из Universal Music в Apple.

Участия в конкурсе на эксклюзивные релизы компания Spotify не принимает. В борьбе с Джимми Айвином и Jay-Z Spotify достается скучная европейская альтернатива. Осенью 2015 года Spotify получает возможность представить премьеру клипа Джастина Бибера на песню «Sorry», но, насколько нам известно, релиз сорвался из-за технических проблем. Даниэля Эка категорически не устраивает такой расклад — когда исполнители выбирают стриминговую платформу так же, как звукозаписывающую компанию. Он хочет укрепить собственное положение в поп-культуре и залатать дыры в каталоге. Поэтому, если верить сразу нескольким источникам, он начинает переговоры о покупке Tidal.

Power

От лица Spotify переговоры ведет швед Стефан Блум, молодой очкастый блондин. Это бывший директор звукозаписывающей компании EMI по Скандинавии, провернувший несколько собственных сделок в музыкальной индустрии. Он поступает на

работу в Spotify директором по стратегическому развитию, а со временем займет должность директора по контенту.

Другую сторону представляет не сам Jay-Z, а его правая рука Дезире Перес. Сейчас она исполнительный директор компании Roc Nation, а ранее работала с группой The Bronx. Дезире Перес привыкла всегда добиваться своего.

Компания Jay-Z работает по-новому. Она больше не сосредоточена на продаже собственно музыки. Теперь деньги поступают от выгодных спонсорских контрактов, концертов и приобретений Jay-Z, который скупает все подряд — от Tidal до баскетбольной команды «Бруклин Нетс».

«Торговле музыкой как товаром пришел конец», — как-то заявляет Дезире Перес на встрече с деловыми партнерами.

Дезире Перес умеет добиваться блестящих результатов в сложных условиях. В 1990-х годах она была информатором DEA — Управления по борьбе с наркотиками Министерства юстиции США и участвовала в раскрытии преступлений, связанных с незаконным оборотом наркотиков в Пуэрто-Рико и Колумбии. По сведениям *New York Daily News*, Дезире Перес начала сотрудничать с полицией после того, как ее саму задержали с 35-килограммовой партией кокаина. В новом тысячелетии она становится бизнес-партнером Jay-Z, управляя всем, от записи музыки до ночных клубов. Летом 2016 года Дезире Перес ведет переговоры о продаже Tidal со Стефаном Блумом.

Ей известно, что у компании, которую представляет Блум, деньги есть, и немало. Тему огромного кредита Spotify американская деловая пресса муссировала довольно долго. Кроме того, Перес знает, что Jay-Z хочет задорого продать Tidal, по-прежнему убыточный. Дезире Перес назначает цену — 400 миллионов долларов. В этом случае Jay-Z получит примерно в пять раз больше, чем вложил. Стефан Блум предлагает от силы половину запрошенной суммы. Дезире Перес не уступает. Стефан

Блум благодарит за встречу и сообщает, что передаст всю информацию руководству.

Даниэль Эк взвешивает все за и против. Он хочет завести более тесные контакты с Jay-Z и другими учредителями, среди которых Мадонна, Алиша Киз, Coldplay и Ники Минаж. За такое сотрудничество не жаль выложить несколько миллиардов крон. За сделку больше всего радуется новый сотрудник Spotify Трой Картер, бывший музыкальный менеджер из Филадельфии, отвечающий за контакты с музыкантами и звукозаписывающими компаниями. Трой Картеру 43 года, он носит приличный костюм (с рубашкой!) и очки в массивной черной оправе. Но в юности он предпочитал другую одежду. Совсем молодым парнем Трой Картер выступал в составе группы 2 Too Many, которая играла хип-хоп и даже имела дело со звукозаписывающей студией Уилла Смита Wiljam Records, хоть и недолго. А до Spotify он занимался мировой раскруткой Леди Гага.

Трой Картер сам выступал на американской рэп-сцене и хорошо ее знает. И пока его новые коллеги посмеиваются над амбициями Jay-Z, он воспринимает бизнес рэпера всерьез и уверен, что приобретение Tidal поднимет статус Spotify.

«Нам мало доверяют», — доказывает Трой Картер коллегам. Даниэль Эк и сам это понимает, но 400 миллионов долларов — слишком большая цена за стриминговый сервис с маленькой пользовательской базой, слабый с технологической точки зрения.

«Мы же растем со скоростью несколько Tidal в месяц», — говорит один из ближайших коллег Даниэля.

В итоге генеральный директор Spotify отвечает Дезире Перес отказом. Но попутно обдумывает другие возможные приобретения. Руководитель отдела развития бизнеса Spotify канадец Сумит Варшни встречается с представителями Deezer в Париже. Французский стриминговый сервис недавно отменил запланированный выход на биржу и, по-видимому, испытывает

некоторые трудности с ростом. Однако после нескольких встреч Spotify все же отказывается от его приобретения.

Еще одна предполагаемая мишень — конкуренты Spotify в Индии. Spotify присматривается и к Saavn, и к Gaana Music, но потом все-таки принимает решение просто-напросто запустить сервис в Индии — когда-нибудь потом.

Словом, при таком раскладе усиливается интерес Spotify к компании, которую основали старые знакомые Даниэля Эка. Летом и осенью 2016 года он всерьез рассматривает идею покупки надежной, но «выжатой» компании SoundCloud.

On the Low

В конце лета в берлинском офисе Spotify появляется Барри Маккарти. Офис находится недалеко от Потсдамской площади, которую во времена холодной войны разделяла надвое Берлинская стена. Немецкий филиал — это одно из нижних звеньев «пищевой цепочки» Spotify. Главное звено — стокгольмский офис, потом Нью-Йорк, потом Лондон. Сотрудники в Берлине поначалу не понимают, зачем к ним приехал финансовый директор, но кое о чем догадываются, когда тот просит заказать такси до офисного центра The Factory — здания с кирпичными стенами и большими окнами, расположенного в районе Митте. Это обиталище SoundCloud, музыкальной платформы со 175 миллионами слушателей в месяц.

С той встречи в стокгольмском кафе между Даниэлем Эком и основателями SoundCloud прошло десять лет. Потом он будет помогать им советами — в частности, предложит предельно упрощать договоры с инвесторами. SoundCloud — это комьюнити для музыкантов, такая бизнес-модель раздражает звукозаписывающие компании. Даниэль Эк видит в слиянии огромный потенциал. Вместе у них будет почти 300 миллионов

слушателей, что сделает совместный сервис музыкальным гигантом Европы.

О переговорах мало кто знает. Но на самом деле Spotify обращалась к SoundCloud с коммерческим предложением еще в 2015 году (500 миллионов долларов в акциях Spotify), и тогда SoundCloud его отклонила.

Теперь Барри Маккарти озвучивает меньшую сумму.

Cloudbusting

К середине 2016 года у SoundCloud высокий статус в поп-культуре. Именно SoundCloud выбирают для релизов Канье Уэст и Джастин Бибер. Платформа становится и первооткрывателем новых музыкальных жанров. «Саундклауд-рэп» (или «мамбл-рэп») — так называется «шершавый» рэп с неразборчивыми словами.

Некоторые звезды SoundCloud получают широкое признание. Если все идет как надо — это прямой билет в Лос-Анджелес, а красная ковровая дорожка уже поджидает исполнителя-везунчика. В январе 2017 года премию Grammy за лучший рэп-альбом получает Chance the Rapper. Рэпер со сцены благодарит бога, близких и берлинский портал. «Ору в честь SoundCloud, который меня поймал!» — скандирует 23-летний музыкант.

Но вместе с тем у SoundCloud немало проблем. Как и YouTube, сервис обвиняют в том, что музыкантам теперь как никогда трудно зарабатывать деньги. Значительная часть каталога не имеет лицензий. Звукозаписывающие студии и издательства зачастую не получают причитающиеся им выплаты. Прибыль SoundCloud с 2012 по 2015 год не дотягивает и до 600 миллионов крон. Расходы за этот период в три раза выше.

В какой-то момент SoundCloud замышляет «продаться» Twitter. Обсуждаемая цена — 1 миллиард долларов. Два источника подтверждают, что для Twitter это стало бы самым крупным приобретением, — но в последний момент компания прерывает

переговоры. Падающий курс акций Twitter вынудил генерального директора Дика Костоло передумать. Интерес к SoundCloud проявляет и Apple. Джимми Айовин очень ценит генерального директора SoundCloud Александра Юнга и понимает, почему сервис любят музыканты. По некоторым сведениям, швед оценивает свою компанию в 800 миллионов долларов. Цена заставляет Джимми Айовина отступить.

У SoundCloud есть выход: попытаться заработать на услугах для пользователей и тем самым бросить вызов Spotify. Переговоры о музыкальных лицензиях длятся почти три года. Звукозаписывающие компании недовольны нелицензионной музыкой. В начале 2016 года SoundCloud наконец получает лицензии и запускает стриминговый сервис SoundCloud Go с ежемесячной платой 10 долларов. Особого фурора на рынке новый сервис не производит. В том же году компания теряет еще 700 миллионов крон.

Mo' Money Mo' Problems

Второе коммерческое предложение Барри Маккарти на 30% меньше сделанного в 2015 году. Предлагается 350 миллионов долларов преимущественно в виде акций Spotify. Получается, рыночная стоимость SoundCloud за три года сократилась вдвое. Но сделка может помочь компании выжить, а учредители поделят между собой несколько сотен миллионов крон. Как сообщают два источника, Александр Юнг и Эрик Вальфорс, обуздав гордость, принимают предложение.

Но остается одно препятствие. Эксперты Spotify должны провести обстоятельный аудит SoundCloud. Осенью 2016 года в Берлин приезжает Сумит Варшни, с ним несколько коллег. Помогает ему Никлас Иварссон, эксперт по вопросам лицензирования, который уже уволился из Spotify, проработав там десять лет, но продолжает сотрудничать с компанией в

качестве независимого консультанта. Эрик Вальфорс предоставляет им всю необходимую информацию.

Команда Spotify рассчитывает проверить сделку быстро. Две пары шведских учредителей объединяются против Apple, Google и Amazon. Если шведы в чем-то и профи, то в музыке.

Команда прекрасно видит преимущества. Платформу SoundCloud очень уважают молодые слушатели, которые хорошо разбираются в «своей» музыке. В каталоге много уникального материала и ограниченных релизов. Кроме этого, Spotify станет ближе к артистам, что облегчит работу со звукозаписывающими компаниями. Однако вскрывается и ряд проблем. Никлас Иварссон видит серьезные недостатки в лицензионных договорах.

«Это хуже, чем то, что мы подписывали в самом начале», — говорит он, имея в виду условия, которых Spotify добилась в 2008 году.

Одно дело, когда убыточная компания-аутсайдер SoundCloud не выплачивает роялти. И совсем другое, когда соглашением пренебрегает лидер рынка. Зачем дразнить гусей в музыкальной индустрии?

«За такое пришлось бы платить», — замечает Иварссон, знающий, как все устроено в музыкальном мире.

В конце сентября *Financial Times* пишет, что Spotify ведет «долгие переговоры» о приобретении SoundCloud. «Что бы это могло значить?» — задумываются эксперты и аналитики. Перспективы этой сделки рассматриваются и на заседании совета директоров Spotify в Нью-Йорке. В последний момент решено воздержаться от покупки. Говорят, высшее руководство компании не хочет конфликтов со звукозаписывающими фирмами, особенно перед выходом на биржу.

«Мы действительно чуть их не купили», — признается потом один из топ-менеджеров Spotify.

В начале декабря *TechCrunch* сообщает, что компания Spotify прервала переговоры. Даниэлю Эку придется завоевывать

расположение музыкантов иначе. Мартин Лорентсон ничуть не огорчен. Через несколько месяцев он пошутит над пользовательскими показателями SoundCloud: «Зачем нам 175 миллионов электронных адресов?»

А спустя примерно полгода будущее SoundCloud прояснится. Генеральному директору Александру Юнгу придется уволить половину сотрудников и привлечь новые инвестиции (в компанию вложится, например, американский инвестиционный банк Raine Group, партнером которого является Фред Дэвис). Рыночная стоимость SoundCloud сойдет на нет.

Weapon of Choice

Итак, Даниэль Эк не делает никаких крупных приобретений. Вместо этого он решает создать собственную платформу, которая даст артистам возможность загружать музыку напрямую в Spotify.

Одновременно обостряется юридическая борьба с Apple: новый стриминговый сервис американской компании очень быстро растет. Американским прокурорам, по-видимому, не удастся доказать, что Apple и звукозаписывающие корпорации вступали в сговор для противодействия фриимиуму от Spotify. Но не так давно шведы привлекли на свою сторону лоббистов в США и Брюсселе — они готовы защищать политику Spotify.

Даниэль Эк и Мартин Лорентсон подозревают, что Apple злоупотребляет своим дистрибьюторским положением в App Store. Позднее Spotify потребует также, чтобы собственные голосовые помощники IT-компаний (Siri у Apple или Alexa у Amazon) не навязывали продукты своих компаний, а действовали нейтрально, давая пользователям рекомендации, поскольку распространение приложения Spotify среди пользователей зависит и от них. В июне 2016 года позицию Spotify поддерживает влиятельный сенатор — это становится важной вехой, и влияние шведской компании начинает расти.

Вашингтон, солнечный день. Элизабет Уоррен входит в огромное здание с белыми колоннами, по соседству с Белым домом. Солидное учреждение? Банк? Нет, сенатор пришла в аналитический центр New America Foundation, где намерена выступить с жесткой критикой ряда крупнейших компаний Америки.

«Чтобы рынок работал, необходима конкуренция. Но в сегодняшней Америке конкуренция умирает», — говорит Элизабет Уоррен в своем выступлении.

Она полагает, что многие крупные компании препятствуют конкуренции в ряде областей, среди которых банковский сектор, пищевая промышленность, авиа- и машиностроение. Упомянуты также Google, Amazon и Apple.

«Если сервис Apple Music легко доступен на iPhone, компания Apple выставляет конкурентам — прочим стриминговым сервисам — такие условия, которые затрудняют их работу», — говорит она. Spotify представлен в App Store уже почти семь лет. И все это время 30% его дохода уходит в Apple. Критики называют это «налогом Apple», благодаря которому сервис Тима Кука стремительно растет. В офисе Spotify все очень злятся на Apple. Магазин App Store всякий раз с большим скрипом дает одобрение на публикацию новой версии приложения. Иногда процесс вообще встает — пока директор по продукту Густав Сёдерстрём не берется за дело сам и не звонит с жалобами в Калифорнию.

Сам Даниэль Эк никогда не делал публичных заявлений на тему противодействия запуску Spotify в США со стороны корпорации Apple. Когда об этом заходит речь в интервью 2012 года, он просто замолкает, передает слово Шону Паркеру и криво улыбается, пока американец осторожно рассуждает о небольшой отрасли, которой управляют всего несколько человек. Шон Паркер признает: есть «некоторые свидетельства», что в свое время компания Apple пыталась заблокировать Spotify. Но теперь, спустя четыре года, положение шведов упрочилось. И Даниэль Эк

готов развернуть первую общественную кампанию против доминирования Apple. Через несколько недель после презентации Apple Music пресс-служба Spotify делает почтовую рассылку. В списке получателей — все, кто платит 13 долларов в месяц за Spotify через App Store. Всех их просят прервать подписку и платить Spotify напрямую.

«У вас будет такой же Spotify, но всего за 9,99 доллара в месяц, все очень просто», — говорится в письме.

Осенью и весной кампания активизируется. Следующим летом, в июне 2016 года, Тим Кук меняет условия соглашения по App Store. По истечении первого года доля Apple в доходах Spotify сокращается до 15%. Но конфликт далеко не исчерпан. К этому моменту Spotify пытается опубликовать в App Store очередное обновление. Заявка подается несколько раз, но одобрения не получает. При проверке, проведенной Apple, вскрывается, что приложение Spotify на каком-то этапе запрашивает электронный адрес клиента, что трактуется как намерение установить прямой контакт и обойти Apple. Электронный гигант не пропускает обновление. В конце июня 2016 года главный юрист Spotify Орасио Гутьеррес посылает письмо в Купертино, в котором утверждает, что Apple использует власть как «оружие против конкурентов». Через несколько дней главный юрист Apple сообщает, что отвергает критику. Конфликт с App Store будет продолжаться еще несколько лет.

19. УОЛЛ-СТРИТ

К 2017 году точка невозврата пройдена. Spotify должна быть на бирже. Даниэль Эк не очень-то хочет затевать всю эту возню — бить в биржевой колокол, очаровывать инвестиционных банкиров, закапываться в квартальные отчеты, чтобы совать под нос акционерам растущие цифры прибыли. Но IPO — публичное размещение акций, то есть выход на биржу — единственный способ сохранить контроль над компанией. Инвесторы требуют прибыль до того, как изменится конъюнктура.

Предстоит решить множество задач. На Spotify висит кредит, на выплату процентов ежегодно уходят миллиардные суммы. Компании нужно избавиться от долгов и поскорее стать прибыльной. На Уолл-стрит хотят, чтобы компания Даниэля Эка усовершенствовала цепочку создания стоимости и ослабила свою зависимость от титанов звукозаписи.

Масштабная торговля несуществующими акциями Spotify начинается еще до выхода компании на биржу. Влиятельнейшие финансисты выстраиваются в очередь, чтобы купить долю в шведской компании.

Work

Для снижения убытков Spotify необходимы новые лицензии от звукозаписывающих компаний. Переговоры ведет Стефан Блум, работающий в Нью-Йорке. Его цель — добиться, чтобы Spotify получила право на большую часть своих доходов. У Spotify

остается примерно 15 эре с каждой кроны — в глазах финансового директора Барри Маккарти это крохи.

В конце 2016 года переговоры с Universal заходят в тупик, что угнетает Блума. Ему 44 года, у него маленький ребенок, он живет с семьей в четырехкомнатной квартире в Верхнем Ист-Сайде, но работы столько, что с домочадцами он почти не видится. Он постоянно летает в Стокгольм, Лондон и Лос-Анджелес.

Самым спорным моментом в переговорах остаются бесплатные пользователи. К обсуждению нового соглашения подключаются Барри Маккарти и главный юрист Орасио Гутьеррес: они садятся за стол переговоров и доводят дело до конца.

«Поздравляю Даниэля с постоянным ростом и успешными нововведениями Spotify», — говорится в заявлении главы Universal Люсьена Грейнджа после подписания нового договора в апреле 2017 года.

Подробности трудных переговоров, которые, как пишет пресса, длились несколько месяцев, никому не известны. Главная уступка Spotify заключается в следующем: эксклюзивное право прослушивания альбомов исполнителей, записанных у Universal, от Дрейка до Тейлор Свифт, получают только платные клиенты Spotify — на две недели. Для руководства звукозаписывающей компании эта схема напоминает о временах, когда новая музыка в магазинах стоила дороже, но продавалась лучше. Но для Spotify это минус — бесплатное предложение становится для клиентов менее привлекательным.

В последующие месяцы Spotify подписывает схожие соглашения с независимыми студиями Merlin, Sony Music, а также — как водится, в последнюю очередь — с Warner Music. Руководители звукозаписывающих компаний считают, что помочь Даниэлю Эку выйти на биржу — это и их задача тоже. Гигантам звукозаписи по-прежнему принадлежит более 10%

компании, и удачным биржевой дебют Spotify будет выгодным и для них.

После того, как новые договоры вступают в силу, на долю Spotify остается от 15 до 25 эре с каждой вложенной кроны. Бесплатный сервис теперь обходится компании гораздо дешевле. Стефан Блум добился успеха. Самый тяжелый период в его карьере, кажется, позади.

В декабре Даниэль Эк проводит встречу топ-менеджмента с отделом контента, возглавляемым Стефаном Блумом. Генеральный директор Spotify доволен новыми лицензионными соглашениями. Однако он не уверен, что Стефан Блум сможет сохранить такой же темп и в 2018 году.

В кадровые вопросы Даниэль Эк больше не вникает. По примеру создателя LinkedIn Рейда Хоффмана он поручает управленцам задачи с ограниченным сроком. Каждая, как он это называет, «миссия» продолжается около двух лет, после чего директор получает другую задачу. Вскоре Даниэль Эк признается, что руководители, как правило, выдерживают не больше двух-трех циклов.

На ближайшие месяцы запланирован выход на биржу. Сможет ли Стефан Блум вывести показатели на новый уровень? Даниэль Эк постоянно задается этим вопросом — и в конце концов принимает решение. Наступает 2018 год, и становится очевидно, что многолетняя карьера Стефана Блума в качестве директора Spotify по контенту и стратегическому развитию подходит к концу.

Даниэль Эк берет эту роль на себя и одновременно ищет нового кандидата.

Nobody's Child

Привычный «дом» для IT-компаний — Nasdaq. В 1986 году в нем поселился Microsoft, а в 2004-м — Google. Но после проблем с

листингом Facebook в 2012 году тенденция меняется. В последующие годы Twitter, Alibaba и Snap предпочитают Нью-Йоркскую фондовую биржу, расположенную в знаменитом здании на Уолл-стрит. Туда же хочет попасть и Даниэль Эк.

Весной 2017 года в совете директоров Spotify появляются новые лица. Среди них крупный акционер Kinnevik Кристина Стенбек с многолетним опытом работы в цифровой индустрии развивающихся стран, а также бывший исполнительный директор Disney Том Стаггс и Шишир Мехротра, ранее директор по продукту YouTube. Двое последних много работали в видеоиндустрии. И, наконец, Падмашри Уорриор, старая знакомая Шакила Хана, которая с 2015 года входит в совет директоров Microsoft. Кроме того, она один из топ-менеджеров автозавода NIO, китайского конкурента Tesla. Все четыре новых члена совета директоров не зависят от Spotify, что отвечает требованиям Министерства финансов США.

Spotify решается на «нетрадиционный» листинг. Барри Маккарти предлагает так называемый прямой листинг, и за эту идею тут же хватается Даниэль Эк. Финансовый директор считает, что Spotify может выйти на публичные торги напрямую, лишь с незначительной помощью инвестиционных банков. У Spotify нет необходимости в привлечении нового капитала, а значит, и в эмиссии новых акций. Кроме того, Маккарти не нужны и банкиры, которые поддерживают торговлю или скупают акции, если курс начинает падать. В конце концов, у Spotify и без того прекрасно получается торговать акциями.

C.R.E.A.M.

В 2017 году торговля акциями Spotify на частном рынке идет весьма бойко и достигает пика непосредственно перед листингом на Уолл-стрит. Это одни из редких случаев, когда акции не представленной на бирже компании раскупаются настолько

активно. Во время так называемой «серой» торговли Даниэль Эк пытается усилить контроль над компанией.

Многие сотрудники Spotify уже стали миллионерами. Ключевые фигуры, например София Бендз, Менгменг Ду, Джонатан Форстер и Андреас Эн, получают значительную прибыль при конвертации опционов в акции и их дальнейшей продаже. Богачом становится и Шакил Хан, давно известный в интернет-кругах как один из первых инвесторов Spotify.

Сотрудник с самой большой долей, Людвиг Стригеус, получил свои 5% в 2006 году, когда Spotify купила его компанию μ Torrent. С 2014 по 2017 год он продал акции почти на 250 миллионов крон. И это лишь незначительная часть его состояния.

Многие сотрудники продают акции лишь частично, оставляя что-то себе. Кое-кому удастся по-настоящему разбогатеть. По некоторым сведениям, технический директор Андреас Эн, покинувший компанию еще в 2009 году, заработал на опционах сотни миллионов. На первых порах его доля составляла 1%.

Доли в Spotify приобретают иностранные венчурные фонды, финансовые корпорации и целый ряд влиятельных мировых инвесторов. Среди них — владелец многомиллиардного хедж-фонда Роберт Ситрон и Иэн Осборн, консультировавший, кажется, всех, от руководства Uber до британского премьер-министра Дэвида Кэмерона.

В 2017 году каждый новый лицензионный договор повышает стоимость акций Spotify. В апреле, когда подписывается соглашение с Universal, курс возрастает примерно на 50% и составляет около 2700 долларов за акцию, а общая стоимость Spotify, согласно оценкам специалистов, составляет примерно 10 миллиардов долларов — то есть почти в три раза больше суммы, за которую в 2005 году был продан Skype. Это уже колоссальная сумма для шведской IT-компании — и это пока только старт, пусть и блестящий.

Вокруг Spotify снуют акулы финансового мира. Они следят за пресс-релизами компании, где постоянно сообщается о непрерывном росте платных пользователей, и за успехом на Нью-Йоркской бирже компании Netflix, еще одного стримингового сервиса. По сведениям из двух источников, интерес к приобретению крупного акционерного пакета Spotify проявляет и влиятельный инвестор Масаёси Сон, основатель крупной холдинговой компании SoftBank, которая ежегодно инвестирует около 20 миллиардов долларов в самые современные IT-компании. Но ходят слухи, что он не поладил с Мартином Лорентсоном. Швед однажды повел себя с ним довольно бесцеремонно (за ним вообще водится такое отношение к другим богатым людям), и это пришлось не по вкусу 60-летнему японцу.

Сделка с SoftBank отменяется, но инвесторов достаточно. С продаж кормятся и финансовые офисы на площади Стуреплан, где независимые консультанты и посредники (в их числе GP Bullhound) получают процент с каждой сделки. Их частый клиент — Мартин Сёдерстрём, энергичный молодой бизнесмен, женатый на Шарлотте, дочери Стефана Перссона, главы совета директоров и крупнейшего акционера H&M.

Мартин Сёдерстрём занимается управлением капиталом семьи Перссон и других владельцев крупных семейных состояний по всему миру. Осенью 2017 года его доля в Spotify составляет 0,7% от общего числа акций. Он постоянно приобретает небольшие пакеты для собственного фонда DIG Investment, название которого первоначально расшифровывалось как «инвестиционная группа Юрсхольма».

Когда лицензии всех крупных звукозаписывающих компаний наконец получены, акция Spotify стоит 4 тысячи долларов. Вдвое больше, чем за полгода до того. До выхода на биржу остаются считанные дни, а желающих продавать акции практически нет. Говорят, основатель конгломерата Alibaba Джек Ма запрашивает разрешение на приобретение акций на сумму по меньшей мере

50 миллионов долларов. Но к этому времени почти все владельцы уже воспользовались своим преимущественным правом покупки — так называемым *right of first refusal*. Джек Ма спохватился слишком поздно. Все это время велась беспрецедентная по масштабу торговля акциями. Финансист, выступивший посредником в ряде сделок, утверждает, что Spotify — самая продаваемая IT-компания в истории. Американские гиганты Uber и Airbnb тоже популярны. Но в их случае сделки часто отменяются вследствие жестких требований американских акционерных соглашений. Даниэль Эк может остановить «серую» торговлю — но не хочет. Торговля ведет к росту стоимости акций и позволяет сотрудникам заработать на опционах. И чем больше учреждений будет в списке собственников, тем легче пройдет биржевой дебют.

Среди тех, кто наиболее активно скупает акции, — управляющие нью-йоркского хедж-фонда Tiger Global. Когда в начале 2017 года на продажу выставляется крупный пакет опционов сотрудников Spotify, Даниэль Эк следит, чтобы основную часть приобрел Tiger Global. Изначально этот хедж-фонд назывался Tiger Management, и с 1980 по 2000 год им управлял легендарный инвестор Джулиан Робертсон. Осенью Tiger Global поручает различным инвестиционным банкам поиск акционеров Spotify, готовых продать свои акции. В поиске участвуют многие биржевые маклеры, и у владельцев акций складывается впечатление, что спрос велик. Цена продолжает расти. «Tiger сметает все подряд», — описывает ситуацию осведомленный источник.

Очень быстро Tiger становится одним из крупнейших совладельцев Spotify: в декабре этому фонду принадлежит 6%, и вскоре их доля почти сравняется с долей Даниэля Эка. Но генерального директора Spotify это не тревожит. Впоследствии выяснится, что верхушка Tiger — долларовый миллиардер Чейз

Коулман и интернет-инвесторы Ли Фиксель и Скотт Шлейфер — передала право голоса шведу.

Маневр осуществляется по той же схеме, которой воспользовался Юрий Мильнер в 2011 году, когда превратил компанию в «единорога». Русский бизнесмен инвестировал несколько сотен миллионов крон, но отказался входить в совет директоров. Даниэль Эк получил нужные ему средства, а у нового владельца не было никакого формального права влиять на развитие компании.

Впрочем, к настоящему моменту среди учредителей компании Юрия Мильнера уже нет. Его компания DST продала свою долю Spotify еще в 2015 году, незадолго до Рождества, по цене 1800 долларов за акцию. Теперь, спустя два года, цена выросла еще вдвое. Капитализация Spotify на вторичном рынке составляет 16 миллиардов долларов. Но Даниэль Эк намерен вывести компанию на совершенно другой уровень.

Empire State of Mind

Весной 2017 года интерес к Spotify начинает проявлять одна из крупнейших мировых компаний. В главный офис в Стокгольме несколько раз приезжают делегации китайского холдинга Tencent. Сотрудники на Биргер-Ярлсгатам шепотом обсуждают, во что это может вылиться.

Холдинговую компанию Tencent основали в 1998 году Ма Хуатэн, более известный как Пони Ма, и еще четверо соучредителей. Пони Ма, как и Даниэль Эк, — одновременно генеральный директор и председатель правления. Первый продукт Tencent — ICQ, своего рода клон ICQ, популярного мессенджера для PC. После жалоб от AOL, владельца ICQ, Tencent поменял название программы на QQ. Пони Ма, который вывел свою компанию на гонконгскую фондовую биржу в 2004 году, по слухам, поощряет конкуренцию внутри холдинга. Иногда он

создает несколько команд, которым дает одинаковое задание, поэтому продукт-победитель оказывается действительно лучшим из лучших.

Главный прорыв Tencent случился в 2011 году: компания представила коммуникационное приложение WeChat, число активных пользователей которого к 2017 году приближалось к 1 миллиарду. Приложение представляет собой социальную сеть, в которой есть все, от платежной системы до мобильных игр и новостной ленты. Впоследствии китайские власти признаются, что имеют доступ к удаленным сообщениям в WeChat, и это станет поводом для критики и обвинений Tencent в пособничестве режиму. У Tencent также есть стриминговый сервис QQ Music. В 2016 году он был объединен с China Music Corporation, которая владела конкурирующими сервисами KuGou и Kuwo. Для управления тремя музыкальными сервисами учреждается новая компания, которая получает название Tencent Music.

В IT-секторе 2010-х Tencent представлен широко. Холдинг инвестирует в производство электромобилей Tesla и транспортное приложение Lyft — это главный конкурент Uber. Кроме того, Tencent — один из крупнейших совладельцев Epic Games, чей хит — игра Fortnite — захватила весь мир в 2017 году. Как и Юрий Мильнер, Пони Ма играет пассивную роль в финансируемых компаниях. В октябре 2017 года он покупает 12% акций биржевой компании Snap, отказываясь от положенного ему права голоса. Но еще до завершения этой сделки Пони Ма, если верить двум нашим источникам, дает знать, что хотел бы купить всю компанию Spotify.

Начинаются предварительные переговоры с Даниэлем Эком. Для начала речь идет о сотрудничестве Spotify и Tencent Music. Постепенно Tencent демонстрирует готовность заплатить за всю компанию Spotify около 20 миллиардов долларов. У нас есть достоверные сведения, что на стол Даниэлю Эку легло

предложение стать во главе общего предприятия. У Tencent Music сотни миллионов пользователей в Китае, но у Spotify их больше.

Но Даниэль Эк давно придерживается принципа: продавать компанию следует только в том случае, когда это поможет управлять ею более эффективно. Предложение холдинга Tencent, который уже обогнал Facebook по стоимости, этому критерию соответствует. Но генеральный директор Spotify сомневается. Для него это резервный план — семь лет назад он так же воспринимал перспективы, которые ему предлагала компания Microsoft. Он все-таки хочет вывести Spotify на биржу в качестве самостоятельной компании.

Однако переговоры с Tencent на этом не останавливаются. Осенью Даниэль Эк и представители партнера составляют другой план, согласно которому Spotify и Tencent должны стать друг для друга соучредителями. Spotify не будет запускаться в Китае, а получит часть Tencent Music. Tencent же инвестирует в шведскую компанию, чтобы повысить ее капитализацию и помочь Даниэлю Эку погасить долги. В декабре 2017 года отдел по связям с общественностью Spotify рассылает пресс-релиз с этой новостью.

«Эта сделка позволит обеим компаниям извлечь выгоду из глобального роста музыкального стриминга», — утверждает Даниэль Эк в своем заявлении.

На практике Spotify получает акции Tencent и Tencent Music общей стоимостью 1 миллиард долларов. Холдинг Tencent, в свою очередь, получает акции Spotify на ту же сумму, а также берет на себя обязательство приобрести акции нескольких долгосрочных кредиторов Spotify на сумму около 5 миллиардов крон. Кредиторы, которые продают долю холдингу Tencent, получают примерно вдвое больше от вложенного. Остальные долгосрочные кредиторы обращают кредиты в акции. У Даниэля Эка появляется «якорный инвестор», без которого он рассчитывал обойтись. Так же, как и при обычном листинге, Tencent не имеет права продавать свои акции в течение определенного времени. В

данном случае речь идет о запрете не на несколько месяцев, а на три года.

Соглашение подчеркивает высокую стоимость Spotify. Каждая акция оценивается в 5300 долларов: это означает, что сама компания стоит 25 миллиардов долларов, или 200 миллиардов крон. Таким образом, Spotify за год увеличивает свою стоимость втрое и обходит шведскую биржевую компанию Ericsson. Даниэль Эк заявится на Уолл-стрит с помпой.

Walk Straight Down the Middle

Для того чтобы понравиться бирже, Spotify ищет новые способы получения доходов от музыки, пусть и за счет звукозаписывающих компаний.

Осенью 2017 года в отделе разработки продукта Spotify разворачивается дискуссия. Сотрудники решают, какие дополнительные рычаги или регулирующие механизмы можно задействовать. Один из главных вопросов — откуда поступает музыка. Если Spotify обеспечит хотя бы незначительное увеличение стримов от небольших звукозаписывающих студий по сравнению с музыкой от крупных корпораций, эффект уже будет достаточным. Это позволит развернуть потребителя в сторону музыки, которую легче лицензировать и которая, соответственно, более прибыльна. Еще одна стратегия — установление более тесных контактов с музыкантами и продюсерами. С точки зрения бизнеса это означает шаг в сторону от дистрибуции и превращение Spotify в «точку сбора» не только для слушателей треков, но и для их создателей-музыкантов. Это большая тема для звукозаписывающей отрасли. Поэтому Spotify решает установить границы.

«Мы не приобретаем права на музыку и не становимся лейблом, у всей нашей музыки есть правообладатели, и мы

платим им — а не сами себе», — пишет представитель Spotify в письме в редакцию *Billboard* летом 2017 года.

Но уже спустя несколько дней Даниэль Эк оказывается в весьма сложном положении. Сайт Music Business Worldwide публикует список из 50 малоизвестных исполнителей, находящихся в топе крупнейших плей-листов Spotify. Общее число стримов превосходит 500 миллионов. Треки представлены в плей-листах Peaceful Piano («Умиротворяющее фортепиано») и Music for Concentration («Музыка для концентрации»). Анонимные источники в музыкальной индустрии жалуются прессе на «фейковых музыкантов». Вскоре выясняется, что Даниэль Эк использует музыку стокгольмской компании Epidemic Sound, музыкального банка для независимых музыкантов, занимающихся озвучкой всего на свете: от телепередач до роликов на YouTube.

Словом, пока Apple подписывает многомиллионные контракты со звездами поп-музыки, Даниэль Эк расширяет каталог за счет «балласта».

У Spotify остается больше доходов. «Это как добавлять хлеб в фарш», — описывает ситуацию наш источник. В июле 2017 года в распоряжении Spotify почти 1500 треков Epidemic Sound — и эта цифра будет расти.

«Мы поняли, что в таком контенте есть потребность», — говорит о новом материале Джонатан Принс, директор Spotify по коммуникациям. А между тем Даниэль Эк изучает работы исследователя, который утверждает, что компьютер может сочинять поп-музыку, причем не какую-нибудь фоновую, а настоящие хиты. Франсуа Паше 20 лет проработал в Sony Group, где, в частности, занимался музыкой, написанной искусственным интеллектом. Его система анализирует десятки и сотни мелодий, после чего воспроизводит тот или иной музыкальный стиль. Часто компьютер принимает решение самостоятельно. В одном из треков есть короткая связка, воспроизводящая аккорды из

начала «Michelle», песни The Beatles. В рамках другого проекта Франсуа Паше и его коллеги поручили искусственному интеллекту имитировать музыку Баха. Согласно результатам слепого тестирования, более половины респондентов приписали Баху музыку, сочиненную ИИ.

В середине 2017 года Франсуа Паше становится руководителем Creator Technology Research Lab, нового исследовательского отдела Spotify в офисе в Париже. Его задача — разработать инструменты ИИ для создания музыки. Коллеги француза вскоре представят написанные ИИ песни, с которыми в эфире Spotify дебютирует исполнитель под псевдонимом Skygge (по-датски это означает «Тень»). Альбом «Hello World» в 2018 году набрал около 10 миллионов прослушиваний на Spotify. Компьютер не требует роялти.

Еще через несколько недель, непосредственно перед подачей заявки на IPO, Даниэль Эк ставит на нужное место еще один фрагмент пазла — совершает самое крупное приобретение за всю историю компании.

Шведская музыкальная компания Soundtrap прошла долгий путь — в 2012 году у нее был офис в доме под снос, а теперь она обитает в старинном особняке в центре Стокгольма. Созданное разработчиками компании приложение представляет собой инструмент для совместного создания и исполнения музыки в реальном времени. Приложение разрабатывалось для музыкантов-любителей, но его охотно покупают и школы для использования в обучении.

У Soundtrap почти нет оборотных средств, но компания сумела привлечь около 70 миллионов крон венчурного капитала. Среди учредителей Industrifonden и бывший финансовый директор Spotify Петер Стерки.

Даниэль Эк сначала только сотрудничает с Soundtrap. Но уже летом 2017 года руководство Spotify выражает готовность купить компанию. Те, кто пользуется софтом Soundtrap, чаще всего

малоизвестные исполнители. Но чем выше становится их мастерство, тем больше у них шансов углубить отношения со Spotify. В перспективе у Даниэля Эка появляется новый источник «сырья» — чтобы его добывать, не нужны лицензии крупных звукозаписывающих компаний. Первое предложение Spotify делает осенью 2017 года. Учредители Soundtrap сомневаются. Продукт, по их мнению, еще не готов. Но через несколько месяцев переговоров договор подписан.

«Мы разделяем намерение Spotify демократизировать музыку», — говорит генеральный директор компании Петер Эмануэльссон, получивший карт-бланш на управление компанией после ее покупки Spotify.

Цена сделки — почти 500 миллионов крон.

We Will Rock You

В марте 2018-го руководство Spotify встречается с аналитиками Уолл-стрит. Презентация проходит в Spring Studios в знаменитом районе Трайбека, на юге Манхэттена.

— Приветствуем на сцене основателя и генерального директора Даниэля Эка, — раздается в динамиках голос с отчетливым американским произношением. Босс Spotify поднимается на сцену — на нем белые кроссовки, темные джинсы, черный пиджак и футболка.

— Отлично! Добрый вечер всем, — произносит он по-английски и приглашает присутствующих на первый «инвестиционный день» Spotify.

Он так же уверен в будущем, как и в 2007 году, когда выступал в лондонском кинотеатре. Но теперь он и внешне выглядит иначе, и музыкальный плеер больше не абстракция. Это фундамент компании, которая оценивается в 200 миллиардов крон.

— Для нас выход на публичные торги не подразумевает пышных церемоний и всего такого. Так что мы не будем бить в

колокол и закатывать вечеринку, — говорит он.

За несколько недель до этого компания Spotify опубликовала заявление о намерении разместить акции на бирже. Этот документ дает исчерпывающую картину — что на тот момент представляет собой Spotify. Из него становится ясно, что Феликсу Хагнё и Людвигу Стригеусу принадлежат акции стоимостью 1 миллиард крон, а звукозаписывающая компания Sony является пятым по величине доли акционером Spotify и владеет почти 6% акций. Внимательно изучая документ, узнаем, что Даниэль Эк уступил вторую позицию в списке акционеров концерну Tencent. Впрочем, это ничуть не ослабило влияние генерального директора. Несмотря на то, что за эти годы Даниэль Эк распродал часть своих акций, контроль над Spotify он сохранил. Схема распределения бонусов и программа сертификатов позволяет ему и Мартину Лорентсону контролировать 80% голосов компании. Это похоже на те «сливки» с голосующих акций, которые снимают учредители Google и Facebook.

Даниэль Эк со сцены заявляет, что деятельность Spotify всегда была прозрачной, только не по отношению к внешнему миру.

— Прозрачность — это и вправду ключевое понятие нашей культуры. И так было всегда. Мы именно такие, мы именно так себя ведем. Просто это наша внутрикорпоративная культура, мы не выставляем ее напоказ.

В этом выступлении Даниэль Эк впервые раскрывает новую стратегию. Spotify станет «техническим» связующим звеном между поклонниками и исполнителями. Spotify будет обеспечивать слушателей музыкой, которая соответствует их вкусам, и одновременно помогать музыкантам найти поклонников. Даниэль Эк называет это «двусторонним рынком»: Spotify получает плату и от слушателей, и от музыкантов. Постоянный стриминг позволяет определить, какая музыка нравится клиенту. Стриминг показывает, какие треки заслуживают попадания в программируемые плей-листы Spotify,

на долю которых уже сейчас приходится почти треть от всего объема прослушиваемой музыки.

Иными словами, Spotify получает возможность управлять музыкальным спросом.

Даниэль Эк приводит в пример ирландского певца и автора песен Дермота Кеннеди, который еще в 2015 году был дублинским уличным музыкантом. Даниэль Эк, не обращаясь к звукозаписывающим компаниям, загрузил несколько его песен в плей-лист Discover Weekly, и исполнитель набрал миллионы прослушиваний. Теперь артист ездит на гастроли по всему миру и зарабатывает собственной музыкой.

Подобных примеров много. В заявлении на IPO упоминается также певец Лаув, который был малоизвестен, пока его композиции не попали в плей-лист Today's Top Hits. В итоге — миллионы прослушиваний, и 70% из них приходится на плей-листы, контролируемые Spotify.

— Я считаю, что это одна из важных возможностей Spotify: ведь больше никто этим не занимается, — замечает Даниэль Эк.

А далее он употребляет волшебное для биржи слово «дисрапт» (от disrupt — «подрывать», «разрушать») — сейчас все просто помешались на «подрывных инновациях»:

— Некоторые люди считают, что Spotify — это «дисраптор» музыкальной индустрии. Нет, я думаю, мы всего лишь составляющая ее эволюции.

Но внутренне Spotify уже начала ориентироваться на то, что называется «смена модели потребления». Большие плей-листы способны осторожно разворачивать слушателей от музыки звукозаписывающих корпораций к другим трекам, увеличивая тем самым прибыль компании.

Следующим выступает Густав Сёдерстрём. Теперь его должность называется «руководитель отдела исследований и разработок». В глаза бросаются его голубая приталенная сорочка и коричневые кожаные ботинки. Он объясняет: Spotify

перерабатывает 200 петабайт данных, чтобы понять, какую музыку предпочитают пользователи, как и в чем проявляются пользовательские вкусы. Чтобы разместить такой объем данных в памяти, понадобилось бы 6 миллиардов смартфонов. Густав Сёдерстрём доказывает аналитикам с Уолл-стрит, что Spotify — это компания, в основе которой лежат данные. Если здесь что и любят, то масштабность.

— Spotify — это софт. Именно его мы и делаем. И делаем хорошо, — заключает он.

Далее получает слово Барри Маккарти, который сообщает, что Spotify по-прежнему ставит прирост выше рентабельности. Это единственное логичное решение, пока совокупный доход от нового клиента превышает стоимость его привлечения.

Далее на сцену один за другим поднимаются еще девять руководителей. Все мужчины, единственное исключение — Даниэлла Ли, руководитель отдела маркетинга.

Наконец в зале гаснет свет — презентация компании Spotify на Уолл-стрит закончена. Листинг — через несколько недель, но Даниэль в этом почти не участвует.

Morning Has Broken

Первый рабочий день после Пасхи, Стокгольм залит солнцем. В половине девятого утра София Бендз идет на работу в офис ассоциации Alma. С должности директора по маркетингу Spotify она ушла еще в 2014 году, теперь она инвестор и консультант. София Бендз вынимает смартфон и фотографирует восход солнца над Эстермальмом. Температура около нуля, чистое голубое небо. Она публикует фото у себя в твиттере и подписывает его: «Отличный день для выхода на биржу».

В паре кварталов от нее — первый офис Spotify. Магнус Хульт, занимавшийся на Риддаргатан сложным вопросом сбора музыкальных метаданных, ставит лайк под твитом. Появляются

лайки и от Мишель Кадир (она была в Spotify директором по продукту), и от Пера-Йоргена Персона, партнера по Northzone, акционера с почти десятилетним стажем.

Бывшие коллеги по Spotify обмениваются ностальгическими воспоминаниями в Facebook. Все с нетерпением ждут начала торгов в Нью-Йорке. Во вторник, 3 апреля 2018 года, наступает великий день — вопреки всем попыткам Даниэля Эка несколько сбить пафос.

Harder, Better, Faster, Stronger

Через несколько часов в Нью-Йорк тоже приходит утро. Около восьми охранник в синей униформе заходит в небольшую комнату рядом с главным входом дома номер 11 по Уолл-стрит. До открытия биржи полтора часа. Брокеры получили ордера на акции Spotify больше часа назад.

Листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже проводится по определенному сценарию. Скоро через контроль безопасности хлынут журналисты. Никаких кроссовок, никаких джинсов. Деловой канал CNBC готовит студию под возвышением с биржевым колоколом. Но ни Даниэль Эк, ни Мартин Лорентсон не намерены выходить на этот «подиум». Генеральный директор Spotify уже объяснил почему.

«Разумеется, я горжусь тем, что мы создали за последнее десятилетие. Но для меня еще важнее то, что завтрашний день — вовсе не самый важный день в истории Spotify», — пишет он в открытом обращении накануне вечером. И в конце цитирует Daft Punk: «Harder, better, faster, stronger» («Жестче, лучше, быстрее, сильнее»).

Ценового интервала нет. Ценовой ориентир — «серая» торговля. Репортер деловой газеты *Dagens industri*, он же один из авторов этой книги, присутствует на торгах. Брокеры

утверждают, что никогда прежде не сталкивались ни с чем подобным. Это первый прямой листинг на бирже.

В самой южной части Манхэттена холодно и ветрено. На фасаде — черное десятиметровое полотнище, на нем зеленый логотип Spotify. Ниже развеваются три американских флага. Сейчас один из них заменят. Охранник стоит у полки, где хранятся коробки с флагами. Названия стран написаны черной тушью. Он ищет страну на букву S (Швеция — Sweden), вынимает флаг из коробки и выходит с ним на улицу.

Livin' in the Future

Примерно в тот же час на некотором расстоянии от биржи, в здании, расположенном в конце 57-й улицы рядом с Гудзоном, в белом кожаном кресле сидит герой дня. Даниэль Эк пришел сюда вместе с пресс-секретарем Дасти Дженкинс. Отсюда идет трансляция CBS This Morning, программы, которая выходит по будням и каждое утро собирает у экранов почти 3 миллиона зрителей.

Даниэль пьет кофе из бумажного стаканчика Starbucks и ведет непринужденный разговор с ведущей Гейл Кинг. У генерального директора Spotify наголо выбритая голова и тонкая каштановая борода от висков. Он одет в зеленую рубашку-поло, на запястье — часы Apple Watch. Всего несколько лет назад стриминга в США вообще не было, напоминает Даниэль Эк, подразумевая запуск Apple Music. Теперь же эта модель побеждает.

— Когда у вас в кармане вся музыка мира, вы начинаете слушать больше, чем раньше, — говорит 35-летний генеральный директор Spotify.

В последний раз Даниэль Эк был в этой студии, когда Spotify представляла Moments, неудачную функцию для подбора музыкального сопровождения в зависимости от занятий пользователя на протяжении всего дня. Теперь, спустя три года,

Даниэль Эк берет символический реванш. Недавно Тейлор Свифт передала привет своим поклонникам: «Выходит новое крутое видео на песню "Delicate", только на Spotify, сегодня вечером. Не пропустите!»

В студии CBS Даниэль Эк объясняет, что «много-много раз» ездил в Нэшвилл, чтобы убедить Тейлор Свифт вернуться в Spotify. В четверг накануне листинга Spotify устраивает эксклюзивную премьеру ее последнего клипа. Но конкуренция по-прежнему жесткая. Ведущая несколько вызывающе сообщает: Apple Music вот-вот обгонит Spotify в США.

— Вам страшно? — спрашивает Гейл Кинг.

Даниэль Эк спокоен. Он отвечает уклончиво, как американский политик: присутствие Apple только расширяет рынок стриминга.

— Я вырос на рабочей окраине Стокгольма, и у меня не было денег купить всю музыку, которую хотелось слушать. В конце 1990-х я все думал — как бы к ней подобраться? И сделать так, чтобы доступ к музыке был легальным, а исполнители получали деньги. Мы занимаемся этим уже десять лет, но на самом деле мне кажется, что сейчас начинается второй иннинг, — Даниэль Эк употребляет бейсбольный термин, имея в виду, что обе команды провели по атаке и теперь очередь «гостей», Spotify.

Генеральный директор Spotify повторяет мысль, которую когда-то внушил ему Мартин Лорентсон: биржа не должна становиться навязчивой идеей. При этом признает, что будет следить за курсом акций в течение дня.

«Я послежу, когда биржа откроется. Но я смотрю в первую очередь на долгосрочную перспективу».

Red Flag

В условиях высокой конъюнктуры последних лет на Нью-Йоркскую фондовую биржу ежегодно выходит около сотни

компаний. Примерно столько же флагов хранится в коробках у главного входа. Охранник поднимается на балкон, снимает американский флаг справа и поднимает красный с белым крестом.

С улицы флаги рассматривает репортер *Dagens industri*. Швейцарский, два американских — а вверху огромный логотип Spotify. В начале девятого фото попадает в Twitter.

«Ой, мы ошиблись», — бормочет охранник, когда репортер спрашивает у него, что это вообще такое.

Вскоре *SVT*, *The Telegraph*, *The New York Times* и *Bloomberg* хотят опубликовать снимок из Twitter. История получает название «The Swiss Miss» («Швейцарский промах») и быстро разлетается по СМИ. Поток острот прекращается после того, как по поводу Швейцарии и Швеции «официально» шутит сама биржа.

«Мы надеемся, что сегодня утром все успели оценить эту минутную оду во славу нашего нейтралитета в процессе ценообразования», — написано в официальном твиттере биржи.

Money Money Money

«Ребята, пакет заказов готов. У нас заказов на 5,6 миллиона акций, первые торги по 165,90!» — листинг Spotify затянется почти на четыре часа. Но в половине первого все заканчивается. 5,6 миллиона акций нашли покупателей.

Сотрудники нью-йоркского офиса Spotify, стоя у мониторов, следят за торговлей. Рынок оценивает компанию в 248 миллиардов крон. За последнее время лишь немногие IT-компании были оценены выше — в их числе Facebook и Alibaba.

В тот же день курс начнет падать и при закрытии биржи остановится на отметке 149 долларов. И все же биржевая стоимость компании выше, чем H&M, Telia, Snap и Twitter. Кроме того, прямой листинг становится образцом для подражания. Вскоре к такой же схеме прибегнут Airbnb и Slack.

В этот вторник Мартина Лорентсона нет в Нью-Йорке. Но он пишет в соцсетях несколько постов о листинге и делает репост про «неправильный» флаг на бирже. 49-летний основатель компании в этот день становится богаче всех, кто связан со Spotify. Ему по-прежнему принадлежит почти 12% компании — это 30 миллиардов крон. Твердая вера в Даниэля Эка и его идею помогла Мартину Лорентсону увеличить капитал в 500 раз.

Прибыль Пера-Йоргена Персона не так велика. Northzone получает в 130 раз больше, чем было вложено. *Bloomberg* сообщает, что это самая высокая доходность за всю историю европейского венчурного инвестирования. В связи с выходом на биржу Spotify Пер-Йорген Персон дает интервью американскому деловому телеканалу. Его тоже настойчиво допрашивают, что он думает об угрозе со стороны Apple Music в США. Но инвестор только отмахивается: никаких проблем, говорит он, корпорация Apple сильна лишь в рамках собственной экосистемы.

«Стратегия Spotify изначально подразумевала, что плеер будет работать на любых устройствах. Доля Apple на мировом рынке составляет примерно 20%, что, разумеется, несколько ограничивает охват», — замечает Персон.

В течение нескольких следующих месяцев и Northzone, и Creandum продают большую часть своих акций Spotify. В общей сложности фонды получают 25 миллиардов крон.

Бывшего генерального директора Stardoll Маттиаса Микше, который взял на работу Даниэля Эка в те времена, когда Spotify была лишь идеей, превозносят за умение распознать молодые таланты, сумевшие создать самую крупную компанию Швеции.

«Ура Маттиасу», — пишет у себя в твиттере бизнесмен Алан Мамеди. Маттиас Микше ставит лайк. После биржевого дебюта у Даниэля Эка 20 миллиардов крон. Spotify сделала миллиардерами своих учредителей Феликса Хагнё, гениального программиста Людвиг Стригеуса и инвестиционного магната Роберта Ситрона.

20. ПОЧТИ ЗВУКОЗАПИСЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Летом и осенью 2018 года Даниэль Эк и Мартин Лорентсон продают акции на сумму около 1 миллиарда крон. По-видимому, это первый и единственный раз, когда Мартин Лорентсон продает акции Spotify. Несколько звукозаписывающих компаний также сокращают свои доли. Уже в первый день торговли Sony Music расстается с долей стоимостью около 2 миллиардов крон. Этому примеру вскоре следует и Warner. Получают ли компенсацию артисты — вопрос открытый.

В первые месяцы курс акций постоянно растет. Но вскоре Даниэль Эк на собственном опыте узнает, что такое нестабильность рынка.

That's the Way (I Like It)

Свидетельств о сближении Spotify с артистами все больше и больше. В июне *Billboard* сообщает, что стриминговый сервис начал выплачивать авансы менеджерам и небольшим звукозаписывающим студиям. Взамен Spotify получает возможность лицензировать их музыку напрямую, минуя посредников.

Новость приводит к повышению курса акций и вызывает крайнюю обеспокоенность у крупных компаний. На долю Spotify

сейчас приходится около четверти совокупного ежегодного дохода всей музыкальной индустрии. Ни одна звукозаписывающая компания не намерена разрывать соглашения. Но у них есть и другие рычаги.

Летом, по некоторым данным, звукозаписывающие компании создают серьезные препятствия Сесилии Квист, директору по региональному развитию, когда та готовит запуск в Индии. В феврале 2019 года запуск все же происходит, но в каталоге отсутствует музыка Warner, поскольку Spotify ведет с холдингом судебный спор.

Лицензионное соглашение Spotify не позволяет компании стать прямым конкурентом звукозаписывающей компании. И тем не менее в 2018 году ей удается расширяться с помощью платформы Spotify for Artists, которая дает исполнителям возможность загружать и рекламировать себя напрямую на Spotify. Все новые и новые музыканты приходят в студии Spotify в самых разных странах мира, чтобы записать песню или кавер для раздела Spotify Singles. А потом эти треки включаются в различные плей-листы стримингового сервиса.

Spotify сортирует музыку, исходя из множества характеристик. Алгоритм определяет, что это за песня: она мелодичная или под нее можно потанцевать? Анализируется и сама музыкальная «химия». Грустная песня или веселая? Вызывает она радость или печаль? Все эти характеристики и оценки слушателей помогают редакторам и алгоритмам подбирать рекомендации. А рекомендации настолько убедительны, что некоторые типы композиций вообще становятся символом музыкального стриминга: один американский музыкальный критик даже выделяет особый музыкальный жанр, Spotify-core. Это меланхоличная, красивая поп-музыка, которую можно слушать в любой ситуации.

Express Yourself

В начале мая 2018 года Spotify изымает из каталогов и плей-листов отдельные треки и даже полностью удаляет все записи некоторых исполнителей. Новая политика компании не допускает использование музыки, ассоциирующейся с ущемлением прав женщин и меньшинств. Это касается и частной жизни музыкантов.

Песен Ар Келли больше нет в плей-листе Discover Weekly. Причина — обвинения в сексуальных домогательствах. Под запретом рэпер XXXTentacion из Флориды, которому предъявлено обвинение в издевательствах над беременной женщиной (позднее был убит во время ограбления), и рэпер Тау-К, 17-летний исполнитель из Техаса, обвиненный в двух убийствах. Однако в каталоге их музыка остается. Некоторые критики замечают, что политика почему-то применяется только в отношении афроамериканцев, и интересуются, почему не убирают композиции Эминема, которого уже давно обвиняют в принижении жертв сексуального насилия. А почему пощадили Джина Симмонса, звезду Kiss, которого тоже обвиняли в сексуальных домогательствах? Тау-К бурно протестует и указывает, что ни по одному из предъявленных обвинений его не осудили. «Я просто сочиняю рэп о том, что делается в Америке на каждом шагу», — оправдывается он в своем твиттере.

Теперь многие обвиняют уже Даниэля Эка — будто ему отказал культурный «слух». Один из наиболее острых критиков — здоровый крепыш Энтони Тиффит, босс звукозаписывающей студии Top Dawg Entertainment из Лос-Анджелеса. Он даже звонит шведу и убеждает его, что цензура — опасный путь. Энтони Тиффитта поддерживают многие авторитетные люди в музыкальной индустрии, среди которых Шон Комбс (Diddy) и Томми Моттола, бывший генеральный директор Sony Music.

Энтони Тиффит, известный в музыкальной индустрии как Top Dawg (отсюда и название его лейбла), готов поступить как Тейлор Свифт и потребовать удалить музыку своего лейбла из Spotify. В этом случае из каталога исчезнет рэпер из калифорнийского Комптона — Кендрик Ламар, один из наиболее популярных исполнителей Spotify за 2017 год.

Это противостояние выливается в раздор среди топ-менеджмента Spotify. Директор по внутренней политике Джонатан Принс защищает новый подход в прессе. У него есть опыт политической борьбы — он работал в американском МИДе при Бараке Обаме. В Spotify он трудится уже пятый год, подчиняясь непосредственно Даниэлю Эку. Противоположную позицию занимает Трой Картер, креативный директор Spotify: он сам вырос на рэп-культуре. Дискуссия становится такой бурной, что Трой Картер, по слухам, даже собирался хлопнуть дверью. Но теперь он видит, что Даниэль Эк готов пересмотреть свою позицию, и остается.

В конце мая Даниэль Эк участвует в конференции в Калифорнии. Первый вопрос журналистов касается внутренних противоречий новой политики компании.

— Я думаю, мы это не очень удачно подали, можно было все обставить гораздо лучше.

Журналистка Кара Суишер, которая однажды уже брала у Даниэля Эка интервью в лондонском Centre Point, просит объяснить, что он имеет в виду.

— Я просто считаю, что мы провалили коммуникацию. Дали людям возможность неверно все истолковать.

Кара Суишер считает, что Spotify поступает правильно, заявляя о собственной позиции. Ей, признается она, надоели крупные интернет-платформы, не готовые брать на себя ответственность. Но Даниэль Эк не намерен углубляться в обсуждение.

На следующий день после интервью Spotify сообщает о своем решении. Формулировка, связанная с поведением музыкантов в частной жизни, из политики компании вычеркивается. Один из треков XXXTentacions возвращается в плей-лист RapCaviar. Но музыка в плей-листах по-прежнему не должна «разжигать ненависть».

Через несколько недель Трой Картер покидает свой пост в Spotify.

Separate Lives

В конце июля курс акций Spotify на Уолл-стрит достигает рекордной отметки. Темпы роста, которые прогнозировал Даниэль Эк, превышены. Кроме того, генеральный директор Spotify подтверждает, что намерен взимать плату с исполнителей. После начала продаж биржевая оценочная стоимость компании возрастает до 34 миллиардов долларов, или 300 миллиардов крон.

Положение Марка Цукерберга совершенно иное. В тот же день курс акций Facebook падает на 20% — это следствие медленного прироста пользователей. Но фондовый рынок — лишь часть проблем основателя Facebook. За последний год он вынужденно участвовал в ряде общественных скандалов. В прессу просочилось, что за несколько лет до того доступ к данным пользователей Facebook получила компания Cambridge Analytica, которая воспользовалась информацией 90 миллионов аккаунтов для политических кампаний — в пользу Брексита в Великобритании и Дональда Трампа в США. Кроме того, постоянно всплывают новые подробности, как Facebook использовался российской властью для влияния на результаты президентских выборов в США в 2016 году. Сначала Марк Цукерберг отвергает проблему с засильем «фейковых новостей», а затем замалчивает ее. Весной 2018 года ему приходится оправдываться и в конгрессе США, и в Европарламенте.

IT-компании, всеми превозносимые еще несколько лет назад, теперь предстают в совершенно ином свете. Мир понимает, что может произойти, если огромные массивы пользовательских данных окажутся не в тех руках. Конечно, в Кремниевой долине не принято убирать с должности того, кто создал компанию, но в 2018 году все чаще слышны голоса, призывающие Марка Цукерберга уйти. Поднимается волна возмущения против Facebook и против успешных IT-компаний в целом.

В адрес Spotify также раздается критика. В конце 2018 года *The New York Times* сообщает, что социальная сеть Facebook много лет предоставляла Spotify доступ к личным сообщениям своих пользователей. На это Spotify сообщает, что никакие интеграционные соглашения, предполагающие столь вольное обращение с пользовательскими данными, с Facebook никогда не заключались.

Еще одна спорная тема, которая то и дело всплывает в дискуссиях, — налоги, которые платят учредители. Даниэль Эк всегда болезненно реагирует, когда ее затрагивают. В 2018 году он активно возражает против законопроекта для стран ЕС об особом налоге для IT-компаний. Доходы от рекламы Spotify предполагается обложить 3%-ным налогом, даже если деятельность компании не приносит прибыли. Генеральный директор Spotify пишет письмо премьер-министру Стефану Лёвэну, в котором выражает протест против этого законопроекта.

Our House

Пасмурным августовским утром Spotify приглашает шведских журналистов в новый главный восьмиэтажный офис в Стокгольме.

Главному герою, Даниэлю Эку, 35 лет. У него трехдневная щетина, на нем синяя рубашка-поло. Недавно они с друзьями соревновались, кто быстрее сбросит лишний вес, и теперь он в

отличной форме. По сравнению с первыми шагами Spotify он стал старше на 12 лет и богаче на 25 миллиардов крон.

Сейчас у Spotify более 4 тысяч сотрудников и офисы по всему миру. В новом офисе есть зал для игровых автоматов, приставки с VR-играми, караоке, концертная сцена и огромная терраса на крыше с прекрасным видом на город — от небоскребов и церковных шпилей центра и до островов в шхерах. На переднем плане — Стокгольмский замок и Шеппсхольмен, остров, где Даниэль Эк часто гуляет с Мартином Лорентсоном и другими руководителями, обсуждая важные для компании вопросы.

Дом в Рогсведе, где было придумано название Spotify, с террасы не виден. Но если посмотреть на северо-восток, можно проследить путь, в который компания вышла в 2006 году. Первые офисы — на Риддаргатан, Хумлегордсгатан и Биргер-Ярлсгатан, 6 — все в Эстермальме. Если смотреть с террасы строго на север, видна церковь Святого Иоанна, а по диагонали от нее — офисный центр Ярлахюсет на Биргер-Ярлсгатан, 61, где компания Spotify стала одной из самых крупных в мире.

Been Around the World

Даниэль Эк поднимается на сцену, садится на один из высоких стульев, приветствует присутствующих и разрешает задавать любые вопросы о работе компании. Просто разительное отличие от той Spotify, которая годами окружала себя завесой тайны.

— Мы решили увеличить прозрачность компании, с моей стороны это осознанный шаг, — объявляет Даниэль Эк собравшимся журналистам.

Он говорит по-шведски... с американским акцентом. В пиар-отделе шутят, что официальный язык компании — swenglish, «швенглийский». Даниэль Эк умеет вести себя на сцене так, чтобы его слушали. Тем более что это его собственная конференция, Brilliant Minds (теперь ее финансируют деловые семейства

Стенбек, Валленберг и Олссон). У него есть цель — создать в Стокгольме форум, подобный Давосскому, но для IT-отрасли.

Впрочем, напрашивается закономерный вопрос: а можно ли считать Spotify шведской компанией? Ведь ее юридический адрес в Люксембурге, деньги Даниэля Эка — на Мальте и Кипре, и лишь треть сотрудников работает в Стокгольме. Нью-йоркский офис больше главного офиса в столице Швеции. Акции Spotify торгуются на Уолл-стрит.

— Вообще говоря, я не считаю, что выход на биржу для нас что-то серьезно изменил, — говорит Даниэль Эк. Он объясняет, что Spotify оказалась на Уолл-стрит, потому что единственной альтернативой бирже была продажа компании. Собственникам была обещана прибыль. — Через десять лет после запуска — хороший срок для выполнения этого обещания.

Прошло меньше месяца с тех пор, как компанию покинул Трой Картер. Даниэль Эк сообщает, что пока не нашел окончательного решения проблем, связанных с политикой компании. Он сомневается в собственном праве определять, что является оскорбительным для афроамериканцев или других групп, а что нет. Он осторожно продвигает идею создания независимого совета для вынесения решений в неоднозначных ситуациях.

— Моя хрустальная мечта — это заимствовать древнескандинавскую традицию «омбудсменов», собрав некое подобие совета по этике, который принимал бы решения, исходя из интересов не только Spotify, но и других заинтересованных сторон.

По этим вопросам, сообщает Даниэль Эк, Spotify обращается к помощи консультантов, в числе которых Southern Poverty Law Center, некоммерческая американская организация, известная своей правозащитной деятельностью.

Даниэль Эк теперь публичная персона, а у публичных персон должна быть ответственность перед обществом. Он по-прежнему

не видит особого смысла в интервью и редко получает удовольствие от светских бесед. Но со сцены он уверенно говорит о будущем. Главное — точка равновесия.

Он должен в меру жестко действовать на Уолл-стрит и в меру мягко общаться со звукозаписывающими компаниями и фанатами.

За годы работы Spotify обошла многих конкурентов — Pandora, Deezer и даже Tidal с ее хозяевами-суперзвездами. Главным противником по-прежнему остается Apple. За ней следуют гиганты Amazon и последний музыкальный проект Google — YouTube Music с удобным и быстрым поиском. Чтобы сохранить лидерство, компания Spotify должна расти так же стремительно, как и раньше.

«Мы принимаем на работу больше 110 человек в месяц», — рассказывает Катарина Берг. Какая часть из них будет работать в главном офисе, это, строго говоря, вопрос к правительству и его министерствам — их здания на той же улице, где проходит пресс-конференция, через дорогу. Необходимость в иностранных работниках вынуждает Spotify лоббировать расширение рынка жилья и требовать снижения налогов на опционы сотрудников.

Freestyler

Организацией пресс-конференции занимается Дасти Дженкинс. Она родом из Техаса, в прошлом — пресс-атташе республиканской партии и пиар-менеджер торгово-розничной сети Target. Руководителей-женщин на сцене больше, чем обычно. Сначала выступает директор по региональному развитию Сесилия Квист, потом директор по Скандинавии Дженни Херманссон рассказывает, зачем компании новая дорогостоящая музыкальная студия: «Мы открыли студию в апреле и уже осуществили пять записей».

В круглом столе принимает участие финансовый директор Алекс Норстрём. По его подсчетам, на настоящий момент совокупный доход Spotify от одного клиента за все время сотрудничества почти в три раза выше, чем затраты на его привлечение. Поэтому все предпосылки для дальнейшего бурного роста сохраняются. Однако Алекс Норстрём ничего не говорит об убытках.

Даниэль Эк объясняет, что компания может стать рентабельной в любой момент: достаточно прекратить инвестиции в маркетинг, исследования и разработки. Несмотря на лидерскую позицию, у Spotify «душа» стартапа. Прибыль расходуется на развитие с целью сохранения лидерства на рынке. Так же, как и Netflix, Spotify связана с клиентами прямыми платежными отношениями. Но у Spotify есть бесплатная версия — и это, как подчеркивают представители компании, залог успеха.

«Люди ошибаются, у нас бесплатен не только тестовый период. Сервисом действительно можно пользоваться бесплатно всю жизнь», — говорит Густав Сёдерстрём, руководитель отдела исследований и разработок.

За несколько месяцев до этого компания Spotify запустила новое бесплатное приложение. Как и раньше, в нем есть реклама, и оно не работает в автономном режиме. Но теперь пользователь может отключить функцию смешивания и слушать музыку в любом порядке. Предложение ограничено 15 плей-листами, среди которых Discover Weekly, Daily Mix или Release Radar. Объем соответствует примерно 750 трекам (или 40 часам).

Густав Сёдерстрём говорит и о ubiquity — «вездесущности» сервиса: «Мы пытаемся быть всюду: во всех динамиках, во всевозможных устройствах. Но "всюду" означает и "в самых разных версиях". У нас, как и у наших конкурентов, есть платная версия, но у нас есть и бесплатная, что делает наш сервис более доступным».

Отношение музыкальной индустрии к бесплатной версии Spotify сменилось с «терпеть не можем» на «так и быть, потерпим». Дальше пока дело не идет. Густав Сёдерстрём повторяет любимое заклинание: «Чем больше слушаешь, тем больше платишь».

«Наши конкуренты рассуждают иначе. Они стараются разворачивать пользователя в сторону платной версии», — объясняет он.

На этой конференции Даниэль Эк делает то, чего обычно избегает, — называет соперников поименно: «У нас есть конкурент в Америке — это Pandora, у которой свои преимущества. Нельзя забывать и про YouTube Music. Как только пользователь, у которого нет подписки, выключает экран, звук прекращается. У Apple Music бесплатной версии вообще нет».

God's Plan

Размах новой стратегии Spotify становится очевиден через несколько недель. Компания предлагает сотням музыкантов новый сервис Spotify for Artists. Он позволяет бесплатно загружать музыку без участия звукозаписывающих компаний и других посредников. Музыканты могут анализировать данные прослушиваний, отслеживать местоположение фанатов и в соответствии с этим продумывать маршруты гастролей. Spotify уже несколько лет помогает пользователям приобретать билеты на концерты.

За музыку артистам предлагается 50% от чистых продаж. Это значительно больше, чем выплаты крупных звукозаписывающих компаний и прочих партнеров. В последующие месяцы около 70 тысяч артистов загрузят на Spotify свою музыку. Более 10 тысяч из них впервые окажутся в плей-листах уровня Discover Weekly.

Осенью борьба за «музыкальные данные» набирает обороты. В сентябре завершается сделка по покупке корпорацией Apple

приложения Shazam, распознающего музыку по фрагментам, которые пользователи записывают при помощи мобильного устройства. Это помогает Apple выявлять востребованную музыку. В середине октября корпорация покупает сервис Asaii из Сан-Франциско, который предсказывает, какие треки станут хитами (причем за несколько месяцев до их попадания в авторитетные чарты).

А между тем Spotify инвестирует в дистрибуционный сервис DistroKid. Этот инструмент помогает артистам распространять загруженные в Spotify треки на других платформах, например Apple Music.

Law Man

Spotify из года в год предъявляют миллиардные судебные иски. Все потому, что американское законодательство не поспевает за изменениями, происходящими в музыкальной индустрии благодаря стримингу.

Весной 2017 года Spotify, как и ряд других компаний, обвинили в нарушении авторских прав. Ущерб оценивается в 113 миллионов долларов. Самый свежий иск, на сумму в 1,6 миллиарда долларов, предъявило музыкальное издательство Wixen, которое указывает, что Spotify использует «тысячи песен» таких исполнителей, как Том Петти, Нил Янг и The Doors, без выплаты соответствующей компенсации издательству. Проблема всякий раз упирается в понятие так называемой «механической лицензии» — тип роялти, исторически связанный с выпуском музыки на носителях. Но в октябре 2018 года Дональд Трамп подписывает закон о модернизации музыки. Исполнитель Кид Рок принимает участие в церемонии, устроенной по этому поводу, и перед камерами пожимает руку президенту. «Это прекрасное начало, так мы сможем защитить авторов музыки, продюсеров и технических специалистов», — говорит поп-звезда.

Закон должен вступить в силу не позднее лета 2019 года. Выдачу механических лицензий будет осуществлять специальный совет, а администрирование его деятельности — задача государственной власти. Сервисы, такие как Spotify, Apple Music и Amazon Music Unlimited, больше не обязаны вести бумажную документацию, которая прежде, собственно, и становилась поводом для обвинений в нарушении закона. Однако требование WiXen о возмещении убытков никуда не делось. Но за несколько дней до Рождества 2018 года Spotify договаривается с издательством по этому вопросу. Таким образом, многолетняя проблема, мучившая Даниэля Эка, решена.

Free Fallin'

В октябре 2018 года фондовые рынки лихорадит. Особенно тяжело переносит «болезнь» IT-сектор, где до того на протяжении нескольких лет наблюдался уверенный подъем.

За месяц акции Spotify падают на 17%, и вскоре компания объявляет о программе обратного выкупа: она готова приобрести собственные акции на сумму до 1 миллиарда долларов до начала 2021 года. Эта мера позволяет стабилизировать курс на ближайшие кварталы.

Рынку нужен рост. Перед выходом на биржу Spotify запускается во Вьетнаме, Израиле, ЮАР и Румынии. В ноябре стриминговый сервис открывается в 13 странах Ближнего Востока. Таким образом, Spotify представлена на 78 рынках. Даниэлю Эку очень помогает новая бесплатная версия с функцией, которая позволяет пользователям сохранять данные на мобильных устройствах. Эта функция разработана специально для развивающихся стран.

We Belong Together

Подкасты приобретают для Spotify все большее и большее значение. В октябре 2018 года запускается тестовая версия Spotify for Podcasters — платформа, позволяющая легко опубликовать собственный подкаст. Компания заключает эксклюзивный контракт с The Joe Budden Podcast и подписывает дистрибуционный договор со шведской платформой Acast.

После Нового года Даниэль Эк расширяет стратегию и сообщает о приобретении двух американских производителей подкастов: компании Gimlet Media, которая выпускает качественные подкасты Reply All, The Nod и Crimetown, и компании Anchor, разработавшей инструмент для создания, распространения и монетизации контента. Сделка обходится почти в 3 миллиарда крон. Это в шесть раз больше, чем сумма, которую Даниэль Эк заплатил за Soundtrap в 2017 году.

«Мы уже вторая по величине платформа для подкастов в мире», — говорит Даниэль Эк на телефонной конференции с биржевыми аналитиками. Apple — имя лидера — он не произносит.

Spotify внезапно становится владельцем части собственного каталога. В перспективе Даниэль Эк намерен предлагать пользователям больше эксклюзивных подкастов. В своем блоге он пишет, что Spotify должна стать не только музыкальной, но и просто звуковой платформой. На рынке подкастов баланс сил более выверен по сравнению с музыкальной индустрией. Поэтому Spotify вполне может превратиться в Netflix для подкастов.

All the Stars

Вопрос, как выплачивается компенсация артистам, если звукозаписывающая компания продает свои акции Spotify, долгое время остается открытым. Для Джеффа Розена, менеджера Боба Дилана, эта тема актуальна еще с 2009 года. Но лишь в 2016 году Warner и Sony обещают делиться с музыкантами своей прибылью.

Об аналогичном решении сообщает и Universal в марте 2018 года, непосредственно перед выходом Spotify на биржу.

Весной и летом Sony и Warner продают акции на сумму около 1,3 миллиарда долларов. Sony объявляет, что музыканты и партнеры получают часть прибыли без удержаний. Warner предлагает четверть прибыли, но только за вычетом аванса в случае его невозвращения звукозаписывающей компании.

Музыкальная индустрия, как, впрочем, и всегда, считает, что музыканты прогадали. Когда Тейлор Свифт в ноябре меняет лейбл на Universal, она выдвигает требования в поддержку музыкантов: Universal должна выплачивать своим артистам прибыль от акций. И компания принимает эти условия.

Но Universal продаст акции нескоро. В конце 2018 года Sony и Warner внимательно следят за рынком и успевают вовремя избавиться от акций. Рыночная стоимость Spotify к этому моменту резко падает — до 175 миллиардов крон.

Islands in the Stream

В середине декабря на Нью-Йоркскую фондовую биржу выходит Tencent Music. Примерно через месяц стоимость свежеепеченной публичной компании уже сопоставима со стоимостью Spotify. У Spotify есть акции Tencent (менее 10%), и наоборот. Две компании становятся в один ряд. Однако различий у них больше, чем общего.

Tencent Music уже рентабельна. Компания победила упрямых и многочисленных китайских пиратов и добилась от звукозаписывающих компаний более выгодных условий, чем Даниэль Эк. В отличие от Spotify, часть бизнеса Tencent Music предполагает приобретение прав на музыку и ее лицензирование. Подписчики не главный источник доходов Tencent Music. На прочих приложениях компания зарабатывает больше.

Среди этих приложений, например, WeSing — своего рода виртуальная студия караоке: пользователи могут общаться, вместе записывать музыкальные видео или сочинять собственную музыку, находить слушателей. Каждый пользователь может перевести деньги своему кумиру, отправив «виртуальную розу» в благодарность за онлайн-стрим, или сделать взнос, чтобы музыкант исполнил песню лично для него. В «экосистему» Tencent Music включена также продажа наушников, динамиков и прочего оборудования. Компания использует в своих интересах ресурсы собственного главного владельца, который может направлять трафик через свои сервисы социальных коммуникаций WeChat и QQ: число их пользователей — более 1 миллиарда. Конкуренцию им составляют, в частности, китайский TikTok, где пользователи делятся друг с другом короткими музыкальными видео. В начале 2019 года число загрузок TikTok достигает 1 миллиарда.

Для Spotify сотрудничество с Tencent — один из важнейших вопросов ближайшего времени. В 2019 году связи крепнут. Tencent увеличивает свое участие в Spotify. Но решающий голос по-прежнему принадлежит Даниэлю Эку.

21. ДОМ, КОТОРЫЙ ПОСТРОИЛ ДАНИЭЛЬ

После выхода на биржу Даниэль Эк берется еще за одно дело — очень дорогое и очень крутое. В июне они с Софией покупают за 65 миллионов крон виллу в стокгольмском районе Юрсхольм, построенную на рубеже XIX–XX веков. Они перекрашивают фасад в кремовый цвет, рамы в зеленый, а красную черепицу меняют на глянцево-черную. За 12 лет Даниэль Эк проделал долгий путь — с рабочей окраины в самый дорогой квартал Швеции. Он генеральный директор самой крупной публичной компании Швеции. Переезд в Юрсхольм автоматически ставит его в центр истеблишмента.

Три этажа, 430 квадратных метров. С высокой башни открывается обширный вид на все четыре стороны света. Отсюда Даниэль и София могут любоваться соседскими крышами, гольф-клубом на севере и яхтенным причалом на востоке. На западе, за Юрсхольмским замком, виден квартал, где выросла София. Ее родной дом находится в Экебю, неподалеку от новой виллы. А подростком она жила к югу от Дандерюдской гимназии. Дочерям Даниэля и Софии, Элиссе и Колинн, сейчас пять и три года. Как и мама, они будут расти рядом с детьми влиятельнейших деловых семейств Швеции.

Old Money

Переустройство виллы в Юрскольме требует сил и времени. Белые водостоки нужно сделать черными. Окна в столовой — превратить в двери. Каждое вмешательство требует официального согласования. Один из соседей, сотрудник НМР — инвестиционного фонда, принадлежащего Н&М, — жалуется властям, что на участке гремят взрывы. Это расчищается место для бассейна, работы начались еще при прежних хозяевах. В нескольких сотнях метров от новой виллы живет Феликс Хагнё, учредитель Tradedoubler, инвестировавший в Spotify в 2006 году.

У Даниэля и Софии есть еще один строительный проект в другой части города. Летний бассейн шириной пять и длиной 15 метров. Осенью пара запрашивает разрешение на строительство гостевого дома с джакузи, тренажерным залом и специальной комнатой для отдыха. У берега планируется десятиметровый забор для защиты от посторонних. Но разрешение на забор не дает муниципалитет, считая, что таким образом будет нарушено право на природу как на всеобщее достояние.

«Задача забора — ограничить и приватизировать территорию», — пишет представитель комиссии, отказывая паре в защите от посторонних со стороны береговой линии.

На работе Даниэль Эк тоже сталкивается со «взрослыми» проблемами. Его успех не обсуждается. На начало марта 2019 года Spotify — крупнейший стриминговый сервис в мире, у него более 207 миллионов пользователей в 79 странах. Биржевая стоимость компании составляет 230 миллиардов крон — это выше, чем стоимость Н&М. Но такая оценка отражает и высокие ожидания рынка. Spotify должна сохранить доминирующее положение и начать приносить крупную прибыль. Пока же Даниэль Эк не очень хорошо вписывается в требования Уолл-стрит. Отчетом за первый квартал, где показана реальная прибыль, биржевики довольны. За три последних месяца 2018 года операционная прибыль достигает почти 1 миллиарда крон. И тем не менее биржа штрафует компанию. Скептики утверждают,

что приобретения, сделанные Spotify, негативно скажутся на результатах 2019 года и что ее рост все сильнее зависит от скидочных кампаний.

Old Friends

Новый дом, курс акций Spotify и серьезные перемены в музыкальной индустрии — вот что занимает мысли Даниэля Эка в начале года. Гуляя по кварталу Юрсхольм, управляя своей Tesla Model X или глядя на Нью-Йорк из окна офиса, Даниэль Эк, вероятно, размышляет о будущем.

Возможно, он думает и о Мартине Лорентсоне, соучредителе и по-прежнему крупнейшем совладельце компании: его доля составляет 13%. После выхода на биржу он получил от продажи акций более полумиллиарда крон. Надо договориться, какую роль будет играть Мартин, когда Spotify окончательно станет зрелой компанией. Мартин Лорентсон не числится сотрудником Spotify — об этом часто напоминает пиар-отдел. С должности председателя совета директоров он ушел в 2016 году.

Мартин Лорентсон играет в мини-теннис и устраивает забеги с друзьями. Говорят, он много думает о том, чем ему заниматься дальше. Он создал две миллиардные компании и по-прежнему полон сил. Мартин, как и прежде, любит вечеринки, но близкие утверждают, что он стал более спокойным и приземленным. После долгих лет холостяцкой жизни завязал серьезные отношения. 1 апреля 2019 года ему исполнилось 50, а Spotify — 13.

Баланс сил в компании серьезно поменялся с тех пор, как в 2005 году Даниэль доверил Мартину свою «тайную идею». В первые годы Мартин Лорентсон был незаменим как финансист, переговорщик, председатель совета директоров — и как человек, не признающий компромиссов. Советы и участие Мартина придавали сил Даниэлю, который должен был заставить Spotify

взлететь. Но постепенно роли менялись. Приход Барри Маккарти на должность финансового директора положил конец влиянию Мартина Лорентсона.

Наедине Мартин Лорентсон может поставить под сомнение некоторые решения Даниэля Эка, но он всегда относился и относится к нему чрезвычайно тепло. С самого начала они скрывали от внешнего мира любые свои разногласия. Так что и теперь, когда они обсуждают будущее Мартина Лорентсона, наружу не просачивается ничего. Мартин останется крупным совладельцем? Или захочет стать профессиональным управленцем и начать инвестировать в другие компании? Как разграничить эти роли?

The Future

Даниэль Эк, преуспевающий бизнесмен, добился куда большего, чем они с Мартином в свое время рассчитывали. Но оглядываться назад нельзя.

Его конкуренты — влиятельнейшие мировые компании. Та самая «зима» уже пришла. Даниэль Эк должен постоянно следить за состоянием продукта и развивать его.

Долго ли YouTube Music — с огромным количеством музыкальных видео, с удобным поиском — будет превосходить Spotify? А если Apple объединит музыкальную часть со стриминговым сервисом для телевизионного контента и фильмов? Сможет ли Spotify тягаться с Amazon, если американская компания снизит стоимость музыкального стриминга? У конкурентов есть средства для поддержки стриминговых сервисов, они могут себе это позволить.

Фондовый рынок требует, чтобы Даниэль действовал как «дисраптор», сдвигая звукозаписывающие компании вниз по пищевой цепочке. Он должен устанавливать более тесные контакты с авторами, создавать собственный контент и управлять

спросом на музыку и подкасты, исходя из интересов Spotify. Руководители звукозаписывающих компаний — по-прежнему главных поставщиков Spotify, приходят в ужас при одной мысли о таком будущем.

Apple Music остается неподатливым конкурентом. Тим Кук утверждает, что его компания уже давно первая по числу подписчиков в Северной Америке и Японии. Spotify приходится конкурировать с Apple Music в App Store, где Spotify вынужденно оплачивает «входной билет», и повлиять на это Даниэль Эк не в силах. Хотя, возможно, власти сумеют ему помочь...

Удачной стратегией может оказаться слияние с какой-либо крупной IT-компанией. Tencent может стать для Spotify важным активом. Азия — это огромная доля слушателей музыки. А такие страны, как Китай, Южная Корея и Япония, порождают новые тенденции на стыке музыки и технологий.

Запуск Spotify в Индии — серьезное испытание. Континентальные плиты понемногу двигаются, и задача Даниэля Эка — занять правильную позицию.

Текущие задачи он перепоручает топ-менеджерам, и требования у него как никогда жесткие. «Почему мы не развиваемся быстрее?» — снова и снова спрашивает он у подчиненных, вконец их замучив. Кто-то вполголоса говорит о «микроменеджменте», кто-то — о «мании величия». Все знают, что былые заслуги Даниэля не интересуют. Он думает только о будущем.

Как и любого босса, Даниэля Эка критикуют. Но критику нужно воспринимать правильно. Его молодость и уникальный опыт говорят об одном: он еще долго будет занимать пост генерального директора. Но, чтобы добиться успеха, Даниэль Эк должен прислушиваться к мнению других и не топтаться на месте.

Даниэль Эк так и не встретился со Стивом Джобсом. Но, поговаривают, несколько раз встречался с Джимми Айвином.

Они во многом противоположны. Но босс Spotify никогда не позволял себе недооценивать Джимми Айовина и его мир.

Спустя 13 лет после запуска Spotify по-прежнему представляет собой «убыточное» музыкальное приложение с Apple на хвосте в качестве главного конкурента. Прибыль компании невелика, а потребность в новых инвестициях постоянна. Но Spotify еще только в начале пути. Во втором иннинге, как любит говорить Даниэль Эк. Для него все очевидно. В его голове будущее уже наступило.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Пролог

Три анонимных источника подтверждают слова Даниэля Эка о Стиве Джобсе.

1. Тайная идея

Интервью с М. Микше, бывшим генеральным директором Stardoll. Стокгольм, март 2018 г.

Интервью с А. Эном, бывшим техническим директором Spotify. Стокгольм, июль 2018 г.

Пять анонимных источников из близкого окружения Д. Эка и М. Лорентсона.

Leijonhufvud, J. Dockor ett riktigt klipp. *Svenska Dagbladet*, 08.08.2006.

Gripenberg, P. Rosén, H. (2013) Historien om Spotify — så erövrades musikhjällden. E-singel, *Dagens nyheter*.

Sommar i P1. Даниэль Эк на «Шведском радио», 12.07.2012.

Даты создания Rosello Company Limited, Enzymix Systems Limited и Instructus Limited. Open Corporates, 2018.

2. Специалисты на Риддаргата

Friman, C. Den osynlige. *Filter*, 08.06.2011.

Документы компании за 2007 г. Люксембург, Регистрационная палата.

Телефонное интервью с Ф. Ниемеле, бывшим директором по продукту. Август 2018 г.

Интервью с А. Эном. Стокгольм, июль 2018 г.

Интервью с П. Сундином, Universal Music. Стокгольм, апрель 2018 г.

Интервью с П.-Й. Персоном, Northzone. Стокгольм, апрель 2018 г.

Три анонимных источника из числа сотрудников офиса на Риддаргатан.

3. Рогсвед

TV4 Nyhetsmorgon (2013). Основатель Spotify Даниэль Эк о музыке, деньгах и идеях. YouTube, январь 2014 г.

Даниэль Эк из Spotify, части 1/4 и 2/4. YouTube, январь 2010 г.

Налоговое управление. Сведения о Даниэле Эке.

Sommar i P1. Даниэль Эк на «Шведском радио», 12.07.2012.

Интервью с Г. Севкранцем, учителем информатики школы в Рогсведе, сентябрь 2018 г.

Интервью с М. Юхансоном, сотрудником досугового центра в Рогсведе, октябрь 2018 г.

Пять анонимных источников из числа одноклассников Даниэля Эка по школе в Рогсведе и IT-гимназии.

Табели успеваемости и школьные фотографии из архивов школы в Рогсведе и IT-гимназии.

Даниэль Эк из Spotify о стриминге, упорстве, соревновательности и будущем. YouTube, сентябрь 2015 г.

4. Party Like It 's 1999

Интервью с П.-Й. Персоном, бывшим генеральным директором Cell Ventures. Стокгольм, апрель 2018 г.

Три анонимных источника из числа сотрудников Tradedoubler.

Lundell, S. Miljonärer på internet-idé. *Dagens industri*, 09.11.2005.

Даниэль Эк из Spotify, часть 3/4. YouTube, январь 2010 г.

Elofsson, J. It-branschens Greta Garbo. *Affärsvärlden*, 2.03.2014.

Телефонное интервью с Т. Гессе, бывшим руководителем цифрового отдела Sony Music, октябрь 2018 г.

Apple Music Event 2003-iTunes Music Store Introduction. YouTube, ноябрь 2007 г.

Apple Special Music Event 2003-Steve iChats With Artists. YouTube, апрель 2006 г.

5. Лучше, чем пиратство

Телефонное интервью с Ф. Дэвисом, музыкальным юристом, июнь 2018 г.

Телефонное интервью с Р. Уэллсом, бывшим руководителем цифрового отдела Universal Music, июнь 2018 г.

Шесть анонимных источников из числа задействованных в переговорах со звукозаписывающими компаниями, знакомых Шакила Хана, сотрудников финансового отдела Spotify, сотрудников офиса на Риддаргатам.

The Om Show. Ep 1 — Шакил Хан, SoundCloud, май 2017 г.

Интервью с Э. Вальфорсом, первым учредителем SoundCloud. Стокгольм, июль 2018 г.

Holmström, L. Hej! 2007 live updates. Citizen Media Watch, 21.04.2007.

6. «Куча денег»

Телефонное интервью с Джо Коэном, бывшим генеральным директором Seatwave, апрель 2018 г.

Интервью с П.-Й. Персоном, партнером Northzone. Стокгольм, апрель 2018 г.

Три анонимных источника из числа причастных к финансированию Spotify.

Carlsson, S. Accel-toppen: "Folk trodde att Avito-grundarna var ett skämt". *Dagens industri*, 8.06.2017.

Интервью с П. Сундином. Стокгольм, июнь 2018 г.

Документы компании, лето 2008 г. Люксембург, Регистрационная палата.

The Om Show. Ep 1 — Шакил Хан. SoundCloud, май 2017 г.

7. Вся музыка даром

Leijonhufvud, J. Svenskar Apples mardröm. *Dagens nyheter*, 30.08.2008.

Интервью с У. Сарсом, соучредителем Расemaker. Стокгольм, июнь 2018 г.

Интервью с Дж. Кеем, директором по развитию Warner Music. Стокгольм, апрель 2018 г.

Интервью с А. Лиффгарденом, бывшим директором по развитию бизнеса Spotify. Стокгольм, май 2018 г.

Телефонное интервью с Джо Коэном, апрель 2018 г.

Интервью с П. Сундином. Стокгольм, июнь 2018 г.

Startuppodden. #21 — Gustav Söderström, Spotify, Kenet Works. 20.10.2014.

Телефонное интервью с Рори Селлан-Джонс, корреспондентом BBC, апрель 2018 г.

Scribd.com. Электронная переписка Шона Паркера и Даниэля Эка, 25.08.2009.

Неизвестный автор. Sveriges supertalang nr 1. *Veckans affärer*, 09.09.2009.

Интервью с С. Арвидссоном, Sony BMG. Стокгольм, май 2018 г.

Greenburg, Z. Dr. Dre's \$3 Billion Monster: The Secret History of Beats. *Forbes*, 08.03.2018.

Jerräng, M. Så fick Spotify skivbolagen med sig. *Computer Sweden*, 07.08.2009.

Sundberg, M. Magnus Ugglan arg på Breitholtz — lämnar Spotify. *Expressen*, 13.08.2009.

Adegoke, Y. Global music sales down 8 percent in 2008: IFPI. Reuters, 21.04.2009.

Два анонимных источника из числа участников вечеринки в Berns, армейских сослуживцев Густава Сёдерстрёма, участников праздника по поводу появления Spotify в App Store.

8. Путь в США

Телефонное интервью с Т. Гессе, октябрь 2018 г.

Swisher, K. Spotify's Daniel Ek Talks About Music Start-Up. AllThingsD, 22.09.2009.

Sommar i P1. Даниэль Эк на «Шведском радио», 12.07.2012.

Документы компании за 2009 г. Люксембург, регистрационная палата.

Интервью с А. Лиффгарденом. Стокгольм, май 2018 г.

Интервью с Дж. Кью, Warner Music. Стокгольм, апрель 2018 г.

Телефонное интервью с Ф. Ниемеле, август 2018 г.

Интервью с Даниэлем Эком, ч. 1. YouTube, октябрь 2010 г.

Семь анонимных источников, осведомленных о деталях ухода с должности Андреаса Эна, стиле руководства Даниэля Эка и его отношении к Стиву Джобсу, финансировании Spotify и переговорах с Microsoft.

Steve Ballmer & Daniel Ek @ KTH, Стокгольм. YouTube, октябрь 2010 г.

9. Стив Джобс

Телефонное интервью с Т. Гессе, октябрь 2018 г.

Шон Паркер о монополии Apple. YouTube, октябрь 2010 г.

Lauria, P. Sean Parker And Steve Jobs Got To War Over Spotify, Apple. *The Daily Beast*, 28.10.2010.

Внутренние документы Spotify, касающиеся условий опционов Sony.

Singleton, M. This was Sony Music's contract with Spotify. *The Verge*, 19.05.2015.

Три анонимных источника из числа причастных к переговорам в Европе, финансированию Spotify и переговорам с Universal в США.

Три анонимных источника, осведомленных о переговорах Стива Джобса с руководством Universal.

A Brief History Of Spotify: Gustav Söderström. YouTube, январь 2019 г.

Годовой баланс Instructus Limited, 2013. Регистрационный департамент, Кипр.

CNET News: Стив Джобс представляет iCloud. YouTube, июнь 2011.

Три анонимных источника из числа причастных к переговорам Spotify с Warner Music и к запуску Spotify в США.

Sisario, V. New Service Offers Music by Quantity, Not by Song. *The New York Times*, 13.07.2011.

10. Шон и Цук

Три анонимных источника, осведомленных о сотрудничестве Spotify и Facebook.

PBS Frontline (2018). The Facebook dilemma. 2018 г.

F8 2011, основные тезисы. YouTube, сентябрь 2011 г.

Hoge, P. Billionaire Sean Parker throws monster party for Spotify. *San Francisco Business Times*, 23.09.2011.

Интервью с У. Сарсом, бывшим директором Beats Music. Стокгольм, июнь 2018 г.

Анонимный источник, осведомленный о визите Beats в Стокгольм.

11. «Зима близко»

Четыре анонимных источника, задействованных в разработке стратегии развития Spotify.

Интервью с А. Брингеусом, бывшим директором по продвижению Spotify. Берлин, май 2018 г.

Skavlan. Интервью с Даниэлем Эком. SVT. 05.03.2012.

Sommar i P1. Даниэль Эк на «Шведском радио», 12.07.2012.

Edgecliffe-Johnson, A. Lunch with the FT: Daniel Ek. *Financial Times*, 27.09.2013.

Три анонимных источника, осведомленных о роли Мартина Лорентсона в Spotify.

12. Spotify TV

Восемь анонимных источников из числа задействованных в проекте Spotify TV.

Интервью с Ю. Шегреном, бывшим генеральным директором Discovery Networks. Стокгольм, август 2018 г.

13. Apple покупает Beats

Анонимный источник, осведомленный о рекомендациях Даниэля Эка для Spotify.

Телефонное интервью с Э. Бернхардссоном, программистом Spotify, май 2018 г.

Интервью с У. Сарсом. Стокгольм, июнь 2018 г.

Интервью с Ф. Винно, Beats Music, Spotify, июль 2018 г.

Пресс-релизы и годовые отчеты Spotify о приобретении Tunigo и Echo Nest.

Три анонимных источника, осведомленных о ходе переговоров Spotify и Google.

Gradvall, J. Tekniksnillet som jättarna slåss om. *Di Weekend*, 08.09.2016.

Анонимный источник, осведомленный о деятельности Beats Music и ходе переговоров в USA.

Анонимный источник из числа сотрудников офиса Spotify в Нью-Йорке.

Три анонимных источника, осведомленных о работе отдела разработки продукта Spotify, 2014.

Startuppodden. #21 — Gustav Söderström, Spotify, Kenet Works. 29.09.2014.

Dr. Dre Hip Hop's first Billionaire Celebrates With Tyrese Gibson. YouTube, май 2014 г.

14. При смерти

Интервью с Х. Ландгреном, главой аналитического отдела Spotify. Стокгольм, сентябрь 2018 г.

Четыре анонимных источника из числа причастных к созданию бесплатного приложения Spotify и переговорам со звукозаписывающими компаниями, а также участников рождественской вечеринки 2013 г.

Внутренние показатели роста Spotify за 2013 г.

Годовые отчеты Instructus Limited и Rosello Limited. Регистрационный департамент Кипра.

Startuppodden. #21 — Gustav Söderström, Spotify, Kenet Works. 29.09.2014.

Daniel Ek, Niklas Zennström, Ilkka Paananen: How We Failed Our Way to Success. YouTube, ноябрь 2016 г.

15. Тейлор Свифт и Jay-Z

Три анонимных источника из числа осведомленных о новых привычках Даниэля Эка и его заинтересованности в быстром росте компании.

Интервью с П. Сундином. Стокгольм, июнь 2018 г.

Интервью с Р. Уэллсом, июнь 2018 г.

Интервью с А. Бардом Брингеусом. Берлин, май 2018 г.

Два анонимных источника, осведомленных о лицензионном предложении Jay-Z и отношении Мартина Лорентсона к Tidal.

Carlsson, S. Spotify: A music streaming service going for broke. *Business Insider*, 11.03.2015.

Leijonhufvud, J. Jay Z vill köpa Aspiro. *Dagens industri*, 31.01.2015.

Jay-z Tidal Opening Official Launching!!! YouTube, март 2015 г.

16. Big Data

Два анонимных источника, осведомленных о переговорах Даниэля Эка с инвесторами, внутренних установках Густава Сёдерстрёма, создании Spotify Running.

Два анонимных источника, осведомленных об истории создания Discover Weekly.

Shop Talk: Product // Spotify Discover Weekly. YouTube, февраль 2016 г.

Spotify. Media Event. YouTube, май 2015 г.

Apple — WWDC 2015. YouTube, июнь 2015 г.

Интервью с Ф. Винно, июль 2018 г.

Goldberg, D. Daniel Ek om Apple Music: "Man måste inte vara nummer ett". *Dagens industri*, 10.06.2015.

Atkinson, C. Competition Commission probing music-streaming services. *New York Post*, 01.04.2015.

Wiggers, K. Apple pushing music labels to kill free Spotify streaming ahead of Beats relaunch. *The Verge*, 04.05.2015.

Chen, Brian X. Sisario, B. Apple Music and Labels Investigated in 2 States. *The New York Times*, 09.06.2015.

Три анонимных источника, осведомленных о запуске проекта Moments.

17. Блестящая Швеция

Global Music Report. IFPI, апрель 2016 г.

Три анонимных источника, осведомленных о стилях руководства Даниэля Эка, Катарины Берг и Барри Маккарти, а также о роли Мартина Лорентсона в Spotify в 2015–2017 гг.

Carlsson, S. Daniel Ek: "Jag kommer inte sälja". *Dagens industri*, 09.06.2016.

Carlsson, S. Daniel Ek har sålt aktier i Spotify för 300 miljoner. *Dagens industri*, 19.05.2017.

Интервью по электронной почте с Сёренем Гранатом, репортером «Шведского радио», сентябрь 2018 г.

Granath, S. Spotify förnekar börsplaner. Sveriges Radio P1, 02.06.2017.

Два анонимных источника, осведомленных о начальном периоде работы в Spotify Барри Маккарти и инициативах Алекса Норстрёма.

Три анонимных источника, осведомленных о предложении Fjärde AP-fonden, о реакции кругов, близких к семейству Валленбергов, и об условиях миллиардного кредита Spotify.

Информация из социальных сетей о свадьбе Даниэля Эка и Софии Левандер. Instagram, Facebook, 2016 г.

18. Стриминговая война

Roettgers, J. Streaming Overtakes Downloads, CDs as Top Music Revenue Driver. *Variety*, 22.03.2016.

Daniel Ek "Så ska Spotify utvecklas kommande 10 år". TV4 Nyhetsmorgon, 13.08.2016.

Два анонимных источника из числа тех, кто знал Даниэля Эка до основания Spotify, в «клубный» период.

Четыре анонимных источника, осведомленных о ситуации с видео Джастина Бибера и о переговорах с Tidal и SoundCloud.

Три анонимных источника, осведомленных о развитии SoundCloud в 2012–2016 гг.

Сенатор Элизабет Уоррен, основные тезисы (проблема монополий в США). YouTube, июль 2016 г.

Четыре анонимных источника, осведомленных о лоббировании Spotify во властных кругах и постоянных задержках в App Store.

Сведения от американских госструктур о лоббировании Spotify.

Weich, C. Spotify urges iPhone customers to stop paying through Apple's App Store. The Verge, 08.07.2015.

Love, J. Shanley, M. Apple fires back at Spotify over music streaming claims. Reuters, 01.07.2016.

19. Уолл-стрит

Три анонимных источника, осведомленных о работе Стефана Блума в 2017.

Safian, R. Spotify's \$30 billion playlist for global domination. Fast Company, 06.08.2018.

Шесть анонимных источников из бывших сотрудников, осведомленных об акционерной прибыли и о «серой» торговле акциями Spotify.

Два анонимных источника, осведомленных о переговорах Spotify и Tencent.

Внутренние документы, касающиеся списка владельцев Spotify и сделки с Tencent.

Контракт между Spotify, Tencent, Даниэлем Эком и Марином Лорентсоном от 15.12.2017. SEC, апрель 2018 г.

Ingham, T. Spotify denies it's playlisting fake artists. So why are all these fake artists on its playlists? *Music Business Worldwide*, 09.07.2017.

Три анонимных источника, осведомленных о стратегии повышения прибыли Spotify и приобретении Soundtrap.

Carlsson, S. Spotify köpte svenska appbolaget för en halv miljard. *Dagens industri*, 02.01.2018.

Investor Day — March 2018. Видеопрезентация, 2018. Spotify.

20. Почти звукозаписывающая компания

Официальная информация Spotify, Sony, Warner и Universal.

Анонимный источник, осведомленный о разговоре Энтони Тиффита и Даниэля Эка.

Rys, D. Top Dawg Explains How He Warned Spotify's CEO That Kendrick Lamar, Others Would Pull Music Over Conduct Policy. *Billboard*, 01.06.2018.

Генеральный директор Spotify Даниэль Эк. Полное интервью. Code 2018. YouTube, май 2018 г.

Dance, G. LaForgia, M. Confessore, N. As Facebook Raised a Privacy Wall, It Carved an Opening for Tech Giants. *The New York Times*, 18.12.2018.

VanDerWerff, T. Trump signs the Music Modernization Act, the biggest change to copyright law in decades. *Vox*, 11.10.2018.

Анонимный источник, осведомленный о юридической ситуации Spotify в США.

Digitally China Podcast. Tencent Music vs Spotify. 03.01.2019.

21. Дом, который построил Даниэль

Официальная документация о строительном объекте дома
Даниэля и Софии Эк. Муниципалитеты Дандерюд и Вермдө, 2018
г.

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

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

3. Иннебанди — разновидность хоккея с мячом в закрытом помещении.

4. «Государство и капитал» — песня шведской группы Ebba Grön.

5. «Веселиться, как будто на дворе 1999 год» (англ.) — цитата из песни Принса «1999» (1982). В современном американском английском это устойчивое выражение, означающее «веселиться, как будто завтра конец света».

6. «99 воздушных шариков», песня немецкой группы Nena (1983).

7. «Плохие парни», песня шведского исполнителя Магнуса Уггла.

8. Мы счастливы, но все это время мы вели долгий диалог с Apple. Они большие молодцы! (англ.)

[9.](#) «Все новое» — сингл немецкого певца Петера Фокса (2008).

[10.](#) Усердно трудись, делай всё наилучшим образом, добивайся своего быстрее — это делает нас сильнее (*англ.*).

[11.](#) «Come Join The Band» (*англ.* «Вступай в банду») — командный гимн Стэнфордского университета, выпускники которого ценятся в IT-компаниях Кремниевой долины.

[12.](#) Телешоу на телеканале FOX, соревнование на звание лучшего начинающего исполнителя в США.

[13.](#) Супербоул (*англ.* Super Bowl) — в американском футболе название финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги США.

[14.](#) Здесь мы приводим общепринятое написание этой польской фамилии.

Переводчик *Ася Лавруша*
Редактор *Любовь Макарина*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Деркач*
Корректоры *О. Улантимова, А. Кондратова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Карлссон С.

Против гигантов: Как Spotify подвинул Apple и изменил музыкальную индустрию / Свен Карлссон, Юнас Лейонхувуд