

Содержание

Часть I. От публичной компании к частной

1. Время невзгод	15
2. Разные места	30
3. Приватизация (конфиденциальные разговоры)	47
4. Начало бизнеса	65
5. Мистер Денали	80
6. Торопящийся молодой человек	98
7. Конец близок?	112
8. Все выше и выше	133
9. Выкуп	156

Часть II. От частной к публичной

10. Рост и другие опасности	173
11. Душа и тело	192
12. Проект «Изумруд»	211
13. Гарри Ю и неожиданное решение	231
14. Зеттабайты и грандиозные цели	259
Благодарности	275
Приложение. Во что я верю	279

Корпорация — живой организм; она должна продолжать сбрасывать кожу. Ее методы должны меняться. Должен меняться фокус. Меняться цели. Общий итог этих изменений — трансформация.

Энди Гроув

Часть I

От публичной компании к частной

1

ВРЕМЯ НЕВЗГОД

Я сидел вместе с Карлом Айканом и его супругой за обеденным столом, наслаждаясь приготовленным миссис Айкан мясным рулетом.

Стоял чудесный весенний вечер — 29 мая 2013 года — и Карл Айкан собирался отобрать у меня компанию.

Момент казался сюрреалистичным во многих отношениях.

Этот майский вечер ознаменовал собой кульминацию, растянувшуюся на девять месяцев драмы, в ходе которой компьютерная компания, основанная мною еще в 1984 году, в комнате общежития на первом курсе Техасского университета, едва не ускользнула от меня — а потом изменилась навсегда, поменяв вместе с собой и меня.

Мне бы хотелось поведать вам эту историю, а заодно и пару других.

Начало 2005 года сулило компании Dell Inc. блестящее будущее. Если не считать краткого падения в период «пузыря доткомов» пятью годами ранее — коррекции, повлиявшей не только на нас, но и на все представленные на рынке технологические компании, — Dell на протяжении двух десятилетий наслаждалась практически непрерывным ростом доходов, прибыли и финансовых потоков. В январе 2005 года показатель нашей доли среди персональных компьютеров крепко стоял на солидной отметке в 18,2%. В феврале журнал *Fortune* назвал нас самой уважаемой компанией Америки. Он писал, что Dell «процветает в индустрии, которую можно описать как пребывающую в самом плачевном состоянии в стране. Ее прибыль в этом крайне тесном с точки зрения доходности бизнесе в 2004 году воспарила до 15% — достижение, которое

для Dell кажется до скуки обыденным. А теперь это еще и первый производитель ПК, удостоенный звания самой уважаемой компании Америки после того, как в 1986 году его утратил первоначальный производитель ПК, IBM».

Но в сентябре обстановка стремительно начала меняться. Хотя во втором квартале наша прибыль выросла до 28%, общая выручка оказалась на несколько сотен миллионов долларов ниже ожидаемого. Как писала газета *The New York Times*, наша компания «пытается решить тот же вопрос, какой встает перед другими зрелыми технологическими компаниями, считавшимися ведущими игроками в 1990-х: как увеличить выручку, если она и без того уже велика?» Проблему усложнял тот факт, что персональные компьютеры и ноутбуки, на долю которых приходилось примерно 60% всех наших продаж, уже не были главным центром прибыли, как раньше. На протяжении года цены падали, и нам пришлось продать очень много компьютеров, хотя бы для того чтобы сохранить выручку на уровне предыдущего года.

В интервью *Times* наш CEO Кевин Роллинз обвинил в падении выручки себя. «Честно говоря, мы плохо регулировали общие цены продаж, особенно тех машин, что продавали потребителям», — сказал он.

Да, вы прочитали верно — это не редакторская ошибка. Той осенью CEO, или генеральным директором, компании Dell был Кевин Роллинз, а не я. Я оставил эту должность в июле 2004 года, и ее занял Кевин, хотя слово «занял» здесь не совсем подходит. Я оставался председателем совета директоров, и мы продолжали управлять компанией вместе, как делали это на протяжении десятилетия; помимо названий наших должностей изменилось не так уж много.

И если кого-то нужно было обвинить в падении выручки, то я должен был разделить эту вину. Но в конце 2005 года стало ясно, что снижение показателей — не аномалия: Dell начала сталкиваться с серьезными препятствиями. Прежде всего, наши конкуренты стали умнее. Такие компании, как Hewlett-Packard, Acer и Lenovo, которых мы ранее всегда легко обыгрывали благодаря нашей модели сборки на заказ, вернулись к своим более привычным практикам и поняли, как при этом воспроизвести или даже развить многие из наших инноваций в сфере каналов поставок. Тем временем модель сборки на заказ, столь эффективная для настольных компьютеров с их многочисленными комбинациями и конфигурациями, теряла преимущества по мере того, как фокус в индустрии смещался от настольных ПК к ноутбукам, которые уже не так легко модифицировать. Пользователи стали уделять больше внимания сервисам и решениям, по мере того как основная ценность переходила от клиентского продукта — ПК и их непосредственной периферии — к программному обеспечению, серверам и дата-центрам.

Чтобы осознать это, нам потребовалось немного больше времени, чем хотелось бы.

И в то же время преимущества Dell понемногу становились недостатками: на протяжении нескольких лет мы ставили выручку выше роста и доли рынка, а ведь успех компании всегда зависит от верного сочетания трех этих показателей. В 2000-е наши показатели выручки были высоки, но доля постепенно уменьшалась. И это повлекло за собой уменьшение других показателей.

Нам нужно было осваивать новые возможности, инвестировать в новые сферы и двигаться быстро.

В 2007 году я вернулся на пост CEO — это был одновременно и символический, и практический шаг. Мы перешли к политике крупных слияний и поглощений, начав с покупки компании по хранению данных Equal Logic за \$1,4 млрд. Финансовый кризис 2008 года на время вставил палки нам в колеса, но на следующий год мы возобновили программу, купив Perot Systems (за \$3,9 млрд), а в 2010 году разошлись в полную силу, приобретая компании, занимающиеся хранением данных, системным управлением, облачными сервисами и программным обеспечением, такие как Compellent, Boomi, Exanet, InSite One, KACE, Ocarina Networks и Scalent.

В 2011 году, чтобы усилить наши предпринимательские возможности, мы купили Secureworks, RNA Networks и Force 10 Networks. В 2012-м мы сделали еще ряд ключевых поглощений в области программного обеспечения и безопасности, в том числе купили компании Quest Software, SonicWALL и Credant Technologies. За фискальный 2012 год Dell достигла высочайших для себя за все время показателей выручки, дохода, операционных доходов, денежного потока и прибыли на акцию.

Возможно, это было затишье перед бурей.

Но не все было отлично в Dell. Наши попытки войти на рынок смартфонов и планшетов окончились неудачей. Мы даже выпустили нечто, что тогда называлось «фаблет», — пятидюймовое устройство на Android под названием Streak (намек на вспышку молнии на ночном небе). Но никакой вспышкой его появление не сопровождалось. (Помимо прочего, большая часть прибыли досталась Google.)

К 2012 году показатели продаж ПК снизились на пару порядков, а рыночная доля продолжала уменьшаться — к концу года, вместе с тянувшим нас ко дну тяжелым весом Windows 8, она опустилась на 10,5%. Прибыль также снижалась. Наша рыночная капитализация упала ниже \$20 млрд.

В конце 2012 года стоимость одной акции упала до почти мизерных \$9 с \$15–17, на каком уровне она держалась с 2009 по 2011 годы. Тысячи голосов

по всему интернету, по каналу CNBC и в других средствах массовой информации наперебой повторяли банальность о том, что участь персональных компьютеров предreshена и компания Dell, следовательно, обречена.

Наши акционеры, в том числе и я, пребывали в мрачном настроении.

Несмотря на потрясающий успех — любой, кто приобрел акции Dell в самом начале и удержал их, увеличил свои инвестиции на 13 500%, а это в 27 раз больше, чем 500-процентная отдача S&P 500 за тот же период, — наших акционеров тревожило будущее компании. И все же я получил их полную поддержку — в июле 2012 года меня снова выбрали на должность CEO и председателя совета директоров Dell с 96% голосов.

И я пытался внушить им уверенность. «Мы и в самом деле больше не ПК-компания», — сказал я главному редактору журнала *Fortune* Энди Серверу на конференции «Технический мозговой штурм Fortune» в июле 2012 года в Аспене. Но Энди так просто не проведешь. «Вы действительно не ПК-компания сейчас или же вы *не хотите* быть ПК-компанией в будущем?» — спросил он.

Я напомнил ему о том, что за последние пять лет мы совершили сдвиг нашего бизнеса по направлению к комплексным решениям в области ИТ, предлагая клиентам полный набор возможностей от специализированных дата-центров до клиентских систем безопасности, систем управления программным обеспечением, систем хранения, серверов и построения сетей.

Я сказал Энди, что в настоящее время Dell занимается четырьмя видами бизнеса.

Во-первых, это клиентский бизнес, который трансформируется в сторону мобильности и клиентской виртуализации, а это создает новые потребности в сфере безопасности.

Во-вторых, это дата-центры корпоративных данных. Я напомнил Энди, что мы создали огромный бизнес хранения и построения сетей, подкрепляемый всеми нашими поглощениями, которых за последние три-четыре года насчитывалось около 25. Я сказал, что если кто-то забыл, то треть всех серверов в Северной Америке производит Dell. Облачная и виртуальная инфраструктура теперь играет для нас очень важное значение.

Затем у нас есть бизнес по программному обеспечению, в основе которого лежат системы управления и ИТ-безопасность. Я сказал, что мы каждый день решаем примерно 29 миллиардов вопросов безопасности; защищаем десятки триллионов долларов активов крупнейших банков мира и фирм, предоставляющих финансовые услуги.

Я обратил внимание Энди на тот факт, что из 110 000 сотрудников Dell почти половина — целых 45 000 — занимается нашим четвертым видом

бизнеса — услугами, помогая компаниям извлекать ценность из текущих ИТ-потребностей.

— Итак, мы находимся в самом центре текущих сложных задач, — сказал я Энди. — Как совместить старые приложения с облачными? Как обеспечить безопасность информационного окружения и модернизировать его, переместить его с мейнфреймов на X86-платформы? Разместите его в Dell Cloud и повысьте свою эффективность.

Под конец я с гордостью заявил, что Dell теперь совсем другая компания по сравнению с той, что была четыре-пять лет назад.

Энди слегка смутился.

— Я ошибаюсь или в вашем небольшом монологе я действительно не услышал ни единого упоминания о персональных компьютерах?

Похоже, эта тема продолжала тревожить даже весьма умных людей.

Затем Энди вывел на экран позади меня текст опроса: «За последний год в общей выручке Dell доля настольных компьютеров и ноутбуков составила 54%, опустившись с 64% в 2008 году. Насколько велика будет доля ПК в бизнесе Dell через пять лет?»

Варианты ответа были таковы: а) 50–54% (примерно так же, как сейчас); б) 40–50%; в) 39% или меньше. Больше всего голосов получил вариант С.

Правильным ответом оказался А.

Я сказал Энди, что, при всем уважении к его опросу, лучше всего рассуждать о сопоставлении нашего ПК-бизнеса с другими нашими видами бизнеса исходя из дохода и прибыли. Допустим (как сказал я), вы продаете персональные компьютеры на миллиард долларов и на миллиард долларов — программное обеспечение: эти две транзакции имеют очень разное значение с точки зрения свободного денежного потока и маржинальной прибыли. Поэтому рассматривать Dell только в свете доходов — значит не видеть всей картины. Наш бизнес определенно смещается, повторил я.

Надеясь на то, что истинный смысл наконец-то дойдет до кое-кого.

Я искренне верил во все, что говорил Энди в Аспене. Но изо дня в день, неделю за неделей, месяц за месяцем деловая пресса продолжала повторять избитое высказывание о том, что Dell — это ПК, а рынок ПК умирает.

И цена наших акций продолжала снижаться.

Честно признаюсь, что за падением цен на наши акции я наблюдал отчасти с болью в сердце. В конце концов компания носила мое имя, и после моей семьи она была для меня самым важным на свете. Но более мудрая часть меня видела в создавшейся ситуации новые возможности для компании. Еще в 2010 году я купил большую часть акций Dell на открытом рынке, будучи уверенным, что их курс вырастет. (Существуют строгие правила

относительно того, как и когда могут покупать или продавать наши акции инсайдеры вроде меня: через некоторое, но не слишком малое время после публикации отчета о квартальной выручке. Разумеется, я их соблюдал.) И все же иногда мне приходило в голову, что если бы я — с помощью других, конечно, — смог скупить *все* акции, то трансформация нашей компании происходила бы без тирании ежеквартальных отчетов с их тикающими часами. Преобразование акционерной компании в частную открыло бы перед нами возможности ускоренного роста и позволило бы нам оказать существенно больше влияния на мир.

Кое-кто разделял мои мысли.

В 2010 году на конференции Сэнфорда Бернштейна аналитик по имени Тони Сакконаги спросил меня, задумывался ли я о приватизации.

— Да, — ответил я, и мой односложный ответ повис в воздухе.

Из зала послышались смешки.

— Вот это я называю сжатый ответ, — улыбнулся Сакконаги. — А вам не составило бы труда отнестись к этому более серьезно?

— Без комментариев, — улыбнулся я в ответ и подумал, что и так уже сказал лишнего.

Перепрыгнем через два года. В конце мая 2012 года, за полтора месяца до конференции в Аспере, я проводил совещание в нашей штаб-квартире в Раунд-Роке, штат Техас, вместе с несколькими управляющими фирмы Southeastern Assen Management из Мемфиса, владельцем второго по величине пакета акций Dell (около 130 млн) после нас с моей женой Сьюзан. Такие встречи проводятся регулярно после публикации ежеквартального доклада о выручке, но эта оказалась особенной, потому что посреди обычных разговоров о числах и прогнозах глава отдела инвестиций Southeastern Стэйли Кейтс заявил, что, по его мнению, будет лучше, если компания станет частной.

— А нельзя ли поподробнее? — спросил я.

— Предлагаю подумать вам самим, — сказал Кейтс.

Честно говоря, его слова заставили меня занервничать. Меня беспокоила не столько идея приватизации, столько тот факт, что об этом заговорил владелец второго по величине пакета наших акций. Я не имел понятия, что хотел этим сказать Кейтс. Очевидно, он хотел увеличить стоимость своих акций, но намекал ли он на то, что я должен выкупить его долю? Или хотел сказать, что поможет мне приватизировать компанию? О чем вообще шла речь? В другом крыле здания я поговорил с Ларри Ту, нашим главным юристом, и Брайаном Глэдденом, нашим финансовым директором.

— Что нам делать? — спросил я.

— Спроси, как он себе представляет этот процесс, — предложил Брайан. — Спроси, есть ли у него финансовая модель, которой он мог бы поделиться.

Я спросил, и Кейтс прислал мне простую таблицу с изложением своей идеи. Я отослал таблицу Глэддену, а он отправил ее одному своему знакомому банкиру из крупного инвестиционного банка. Банкир проанализировал ее и сказал, что она не выдерживает критики.

— Слишком сложная, слишком много долгов; не сработает, — заявил он. — Забудьте об этом.

И мы забыли. Затем произошло нечто интересное.

Пока за кулисами я снимал микрофон после ответов на вопросы в Аспене, ко мне подошел некий парень — мужчина моложе меня, в хорошей форме, — и представился как Игон Дербан, представитель фирмы Silver Lake Partners.

— Мне хотелось бы обсудить с вами одну идею, — сказал он. — У меня есть дом на Гавайях недалеко от вашего — можем мы как-нибудь там встретиться?

Ко мне часто подходят разные люди с различными предложениями, и я реагирую вежливо, но... уж слишком часто это случается. Если бы Игон Дербан был из компании, о которой я никогда не слышал, то я бы сказал: «Да, конечно, позвоните мне в офис», и мы бы никогда больше не встретились. Но я знал, что Silver Lake — одна из ведущих инвестиционных компаний с большим послужным списком в технологической сфере (и я даже инвестировал в один из их фондов в начале своей деятельности в 1999 году), поэтому я дал Дербану свой адрес электронной почты. Потом я посмотрел данные о нем и узнал, что он один из четырех старших партнеров Silver Lake.

Это случилось 16 июля 2012 года. Позже тем же днем Дербан прислал мне электронное письмо, повторив просьбу о встрече на Гавайях, а я переслал письмо своей давней помощнице Стефани Дюранте, попросив назначить встречу с Игоном Дербаном 10 августа в пляжном кафе возле моего дома на Большом острове.

Я не имел ни малейшего представления о том, зачем Дербан хочет встретиться со мной. Может, партнеры Silver Lake хотят выкупить один из наших бизнесов? Или продать нам один из своих? Может, они хотят, чтобы я инвестировал в их новый фонд? Предположений было множество.

10 августа пришлось на пятницу, чудесный день на Гавайях. Признаюсь, на Гавайях любой день — чудесный. Но я был особенно рад тому, что оказался там. Люблю шутку про август в моем родном городе Остин в штате Техас: это как диапазон FM-радио, от 88 до 108 °F (27–42 °C). Тем утром с океана дул

прохладный бриз, температура стояла на идеальной отметке в 79 °F (26 °C). Мы с Дербаном сели за столик в кафе и немного побеседовали. Но зачем сидеть в помещении в такой приятный день?

— Давайте прогуляемся, — предложил я.

Мне лучше всего думается во время прогулки, и окружение при этом не играет роли. Тропа шла вдоль берега и проходила через омываемый волнами пляж; вода была сине-зеленой и чистой как стекло.

— Ну так в чем же дело? — спросил я Дербана во время прогулки.

— Мы рассмотрели вашу компанию и пришли к мнению, что вам стоит задуматься о приватизации, — сказал он.

— Хм-м! — протянул я, как будто эта идея пришла мне в голову впервые.

На самом деле я обдумывал ее уже не раз — особенно когда после краха доткомов в 2000 году на мировом рынке образовался излишек сбережений и процентные ставки обвалились, а это плюс, если брать деньги для поглощения компаний.

— И мы считаем, что можем помочь вам, — сказал он.

«Поподробнее, пожалуйста», — читалось в моем выражении лица. Я избражал наивность, потому что хотел, чтобы он выложил мне свой план, если у него таковой имелся.

— Хм-м, — повторил я. — Вот как?

— Да, так.

— Ну ладно, — сказал я. — Расскажите, почему, на ваш взгляд, это хорошая идея.

Мы гуляли и разговаривали на протяжении следующего часа. Это был своего рода сократический диалог: я задавал вопросы о том, как может сработать идея (и что может пойти не так), а Игон честно и подробно отвечал, тщательно исследуя каждый вариант. Он сразу же мне понравился, поразив меня умом, напористостью и смелостью. Он прекрасно знал, почему хочет поговорить со мной, и твердо верил в свою идею, при этом не пытаясь впарить ее мне.

Первым делом Игон сказал, что на основе моих слов на «Мозговом штурме Fortune», а также на основе исследований общедоступной информации фирма Silver Lake получила представление о трансформационной стратегии Dell. Они прекрасно понимали, почему мы приобретаем все эти компании. Дербан сказал, что они с партнерами ни на секунду не верили, что рынок ПК обречен, — считали, что персональные компьютеры и их периферия останутся для нас важным источником дохода, даже если мы и будем расширять бизнес в новых направлениях. И они верили в эти новые направления.

— Собственно говоря, мы полагаем, что компания Dell значительно недооценена, — сказал Игон.

— Согласен.

Больше мне нечего было добавить. В каком-то смысле, несмотря на все наши усилия по преобразованию компании за последние пять лет и все мои заявления об этом, у меня было такое впечатление, что публичные акционеры не понимают нас и уходят. Но это была эмоциональная реакция, поэтому я пока что держал ее при себе.

Дербан продолжил рассуждения и сказал, что на балансе Dell скопилось много денежных средств. Я прекрасно знал об этом, как знал и о недостатках такой ситуации. С одной стороны, хорошо, что у технологической компании мало долгов. Иметь чистую позицию с плюсом — правильно.

Но с точки зрения структуры капитала и финансовой перспективы если в компании много денежных средств, то ее активы трудно оценить, потому что в каком-то смысле свободные денежные средства тянут на дно ее капитал. В этом и заключается риск: цена акций может упасть по всяким непредвиденным причинам. Но если у вас есть бизнес, обеспечивающий регулярное и стабильное поступление денежных средств, то выкуп своих акций может стать очень неплохим вариантом.

Дербан подчеркнул, что выкуп акций может стать даже отличным вариантом, особенно когда цена акций Dell находится на историческом минимуме.

И, словно вишенка на торте, процентные ставки тогда тоже находились на очень низком уровне. Принимая во внимание рентабельность Dell, банки могли с удовольствием предоставить нам ссуды — тут Дербан неожиданно начал вставлять в рассуждения местоимение «мы», — а низкие процентные ставки сделали бы кредиты безболезненными.

Но если говорить о выкупе *всех* акций Dell, то речь шла об огромной сумме — в районе \$25 млрд. И все же Игон выразил уверенность в том, что мы с Silver Lake и, возможно, с парой других заинтересованных сторон легко могли бы привлечь необходимый капитал и получить займы недостающее. Более привлекательным вариантом казался выкуп за счет кредита, потому что при этом все стороны потратили бы меньше свободных средств — а с учетом доказанной прибыльности Dell погасить долг можно было бы быстро.

Я спросил, каково было бы, по его мнению, соотношение собственного капитала к заемному. Он дал грубую оценку. И тут меня что-то кольнуло.

— Ого, — сказал я. — Да это же огромная операция. Вы когда-нибудь продывали нечто подобное?

Дербан сказал, что нет, но они совершенно уверены, что следует повысить ставки. Меня заинтриговал такой подход со стороны крупной инвестиционной фирмы. Я понимал, что в случае приватизации осуществлять ее будут не инвестиционные банки, а такие фирмы, как Silver Lake, и такие люди, как Игон Дербан. Инвестиционные банки, по сути, — агенты, подбирающие партнеров. Частные инвестиционные компании, такие как Blackstone, Apollo, TPG, KKR и Silver Lake, инвестируют собственные деньги. По уверению Дербана, Silver Lake могла предоставить собственный капитал — и довольно большую сумму; он шел на это, потому что хотел, чтобы его фирма получила значительную отдачу.

Капитализм в чистом виде.

Все, что говорил Дербан, казалось мне осмысленным. Он мне понравился, как понравилась и Silver Lake, и я нутром чуял, что настала пора больших перемен. Но ставка была очень высока, поэтому действовать (и говорить) следовало чрезвычайно осмотрительно. И уж тем более не бросаться исследовать все возможные перспективы: решение о приватизации должно быть тщательно обдуманным и взвешенным. Я также не думал, что Иган ожидает от меня импульсивных действий. Поэтому, когда я сказал, что подумаю над его словами и свяжусь с ним, он ответил, что полностью понимает меня. Мы обменялись рукопожатием, и каждый из нас продолжил по-своему наслаждаться чудесным днем.

На Гавайях у меня был еще один сосед, дом которого я мог разглядеть из своего: Джордж Робертс, та самая буква R из названия международной инвестиционной фирмы KKR (Кольберг, Кравис, Робертс). Джордж и его коллега-СЕО Генри Кравис, двоюродный брат, с которым они росли вместе, были своего рода старейшинами бизнеса частных инвестиций. Можно даже утверждать, что они в каком-то смысле создали современную частную инвестиционную фирму и были пионерами финансируемого выкупа (выкупа компании за счет заемных средств): оба они сыграли ведущую роль в истории покупки RJR Nabisco, отраженной в книге (и в фильме) «Варвары у ворот».

Я отправился к Джорджу, взяв ноутбук. Открыв компьютер, я продемонстрировал ему некоторые связанные с Dell факты и цифры: общедоступную информацию, никаких прогнозов или собственных данных.

— Как ты считаешь, на основании этого можем ли мы пойти на приватизацию? — спросил я.

Джордж просмотрел данные, задал несколько вопросов и сказал:

— Да, думаю, это очень даже возможно. Честно говоря, мы бы вам помогли.

«Что ж, это любопытно», — подумал я. И так, уже два ведущих представителя частного инвестиционного бизнеса заявили, что это не просто возможно, а «очень даже возможно». И это только мои соседи по Гавайям! Я пока еще не связывался ни с кем другим — не поговорил со Стивом Шварцманом из Blackstone, с Дэвидом Рубинштейном из Carlyle или Дэвидом Бондерманом из TPG.

Но прежде всего, как я вдруг понял, мне нужно поговорить с Ларри Ту.

Я вернулся в Остин 14 августа и встретился с Ларри. Он с серьезным выражением сказал мне, что если я собрался превращать компанию в частную, то обязательно должен выполнить следующее. Во-первых, нанять собственного юридического представителя. Согласно фундаментальному принципу, компания не может представлять мои интересы в предприятии, которое может изменить саму суть Dell как корпорации, — в деле, которое мог бы не одобрить совет директоров Dell и ее акционеры.

И во-вторых, я должен был сообщить совету директоров о том, что намерен предпринять. Немедленно.

Что касается первого, то я позвонил Марти Липтону, одному из основателей юридической фирмы Wachtell, Lipton, Rosen & Katz и одному из ведущих экспертов мира по сложным корпоративным сделкам.

— Что мне делать? — спросил я.

— Первым делом нужно поговорить с советом директоров, — ответил Марти.

— Ага, понял.

— А затем нужно поступать строго по инструкции, как это принято, — сказал он. — Я свяжу тебя со Стивом Розенблюмом из нашей фирмы, он знает этот процесс вдоль и поперек.

Следующим делом я позвонил Алексу Мэндлу — председателю нидерландского гиганта в области цифровой безопасности Gemalto и ведущему независимому члену нашего совета директоров — и изложил ему свою идею. Я описал июльское предложение Стэйли Кейтса и мои встречи с Дербаном и Робертсом, добавив, что до сих пор только рассматриваю такую перспективу: я еще не решил, буду ли продолжать, но если приму решение, то мне хотелось бы сотрудничать со стороной, которая предложит наилучший вариант для акционеров. Я сказал Алексу, что мне необходим доступ к некоторой проприетарной информации компании, чтобы проанализировать возможность преобразования Dell в частную компанию. Он ответил, что ему нужно поговорить с советом директоров.

После этого события развивались быстро. Было бы непрактично собирать всех членов совета директоров (всего их было 12, включая меня) — людей,

управляющих крупными компаниями по всему миру, — для оперативного совещания с личным присутствием. Поэтому 17 августа состоялось совещание по телефонной связи, на котором, после тщательной подготовки со Стивом Розенблумом, я сообщил всем директорам то, что сказал Алексу, а также следующее.

- Что основная причина моего желания исследовать вариант приобретения компании заключается в моей вере в то, что компанией Dell можно будет лучше управлять, если она станет частной, не подверженной давлению краткосрочных показателей и без недостатков публичной компании. (Смена вида деятельности, развитие бизнеса, трансформация — все это процессы с большой долей неопределенности, подразумевающие финансовую волатильность. А публичным инвесторам не нравятся неопределенность и волатильность.)
- Что у меня до этого были частные беседы с Джорджем Робертсом из KKR и Игоном Дербаном из Silver Lake. На основании исключительно общедоступной информации каждый из них пришел к мнению, что вполне допустимо развить предложение, которое будет привлекательным для компании и ее акционеров.
- Что в разговоре, который у меня состоялся несколько недель назад со Стэнли Кейтсом из Southeastern Asset Management (SEAM), Кейтс дал понять, что SEAM может быть заинтересована в том, чтобы вместе со мной исследовать предложение по приобретению компании.
- Что я не заключал никаких соглашений или договоренностей с Silver Lake, KKR или Southeastern и что я не предоставлял им никакой конфиденциальной информации.
- Что я не нанимал инвестиционного банкира и что прежде, чем нанимать, посоветуюсь с советом директоров.
- Что я попросил фирму Wachtell, Lipton, Rosen & Katz выступать в качестве моего личного представителя в этом вопросе.
- Что я не буду предпринимать никаких дальнейших шагов в этом направлении, не посоветовавшись с директорами, не сообщив им о своих беседах и переговорах и не спросив их одобрения.
- Что я понимаю, что сделка должна осуществиться по честной и наибольшей разумной цене, доступной для держателей акций, — и что цена в конечном счете будет зависеть от рыночной ситуации.
- Что я соглашаюсь с тем, что любое мое предложение может быть рассмотрено (с необходимостью получения одобрения) независимыми директорами или специальным комитетом независимых директоров,

что любой процесс будет зависеть от решения независимых директоров или специального комитета независимых директоров и что независимые директора или специальный комитет вправе нанять своего независимого юридического представителя и независимого банкира.

- Что следующим шагом я, с разрешения совета директоров, проконсультируюсь с советниками и потенциальными партнерами по вопросу составления предложения для совета директоров.
- Что Ларри Ту будет консультировать совет директоров по конфиденциальным, коммерческим и прочим вопросам.

Я заявил, что не буду больше совещаться по этому вопросу с какой-либо внешней стороной без одобрения со стороны независимых директоров. Алекс сказал, что совету директоров нужно посоветоваться без моего присутствия.

Я отключился от конференц-звонка.

После совещания Мэндл позвонил мне и сказал, что совет готов рассмотреть возможность перехода в частное управление — или любую стратегическую альтернативу, которая поможет компании Dell выйти из затруднительного положения. Позвонив Игону Дербану и Джорджу Робертсу, я рассказал им о результатах совещания. По отдельности. Никто из них не знал, что я разговаривал с другим.

Стейли Кейтсу я не позвонил.

Существуют строгие правила относительно того, что могут и не могут делать инвесторы и владельцы компаний. Если какой-то ведущий инвестор компании заходит один в отдельное помещение и говорит про себя: «Хм-м, может, нам стоит сделать компанию частной», то этот человек просто выражает сам себе вслух свои мысли. Но если я, как крупнейший акционер Dell, и SEAM, как второй акционер после меня, стали бы обсуждать этот вопрос, то Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) могла бы счесть это формированием группы, деятельность которой требует документирования. А такое документирование будет означать, что все новости и сведения о возможной сделке станут достоянием общественности. Как правило, если такие вещи становятся достоянием общественности до подписания договора и официального объявления, шансы на то, что договор будет подписан на самом деле, падают.

Ни Silver Lake, ни ККК — по определению частные инвестиционные фирмы — не владели акциями Dell Inc., акционерной компании открытого типа.

Мы (в данном случае под словом «мы» подразумеваются лишь я и группа юристов по моему вопросу в Wachtell Lipton) согласились с тем, что если дело

дойдет до подписания сделки и ее объявления, то мы постараемся связаться с представителями Southeastern и спросить, по-прежнему ли они заинтересованы в этом.

20 августа состоялось еще одно совещание совета директоров, в котором я не участвовал. Во время него по рекомендации Алекса Мэндла был создан специальный комитет из четырех человек для рассмотрения всех вариантов для компании Dell. Комитет состоял из Алекса и трех других независимых членов совета: Лауры Конильяро, директора фирмы по предоставлению профессиональных услуг Genpract; Джанет Кларк, финансового директора Marathon Oil Corporation, и Кена Дуберштайна, бывшего главы администрации президента США при Рейгане.

В постановлении комитета, которое впоследствии должна была опубликовать SEC, говорилось: «Совет директоров передает Специальному комитету полное и исключительное право: а) рассматривать любые предложения по приобретению Компании, относящиеся к мистеру Деллу, а также рассматривать любые альтернативные предложения любых других сторон, б) назначать независимых юридических и финансовых советников Специальному комитету, в) давать рекомендации Совету в отношении указанных операций и г) оценивать и рассматривать другие потенциальные стратегические альтернативы, доступные Компании. Совет принял решение не рекомендовать осуществлять любые частные или альтернативные операции без предварительной положительной рекомендации Специального комитета. Председателем Специального комитета назначается мистер Мэндл».

На следующий день, 21 августа, был опубликован отчет за второй квартал нашего фискального 2013 года (наш фискальный год заканчивается в последний день января, так что по большей части фискальный 2013-й приходился на календарный 2012-й). Показатели были далеко не благоприятными. Выручка за второй квартал составила \$14,5 млрд, примерно на 300 млн меньше прогноза в начале июля и примерно на 800 млн меньше прогноза в июне. Следовательно, наш доход в фискальном 2013 году в расчете на акцию ориентировочно (забавный термин для прогнозного показателя) снизился с \$2,13 до \$1,7. Мы объясняли такое снижение неопределенностью экономической ситуации, конкуренцией с другими компаниями и снижением спроса в сфере бизнеса для конечного пользователя — то есть того, что связано с настольными компьютерами, ноутбуками, мониторами и другими периферийными устройствами.

Можно догадаться, как отреагировал на это биржевой курс наших акций. (Любопытно, что мы провели наше регулярное квартальное совещание с Southeastern Asset Management за день до выхода отчета, и Стейли Кейтс

совершенно не упоминал идею приватизации. Некоторое время я удивленно раздумывал об этом.)

Тем временем как совет директоров, так и специальный комитет начали проводить закрытые совещания. Очень много совещаний. А то, что они были закрытыми, означало две вещи: первое — публика (в том числе и акционеры Dell) не имела представления о том, что они проводятся, и второе — закрытыми они были и для меня. Никакого присутствия основателя и CEO. Все равно что повесить над дверями табличку с надписью «Майклу вход запрещен». Я знал о том, что эти совещания проводятся, но не знал, что там происходит. Я просто удивлялся и гадал, почему все занимает так много времени. В конце концов, две ведущие частные инвестиционные фирмы хотят заключить со мной эту сделку; я был уверен, что и другие к этому стремятся. Что здесь может быть сложного?

2

РАЗНЫЕ МЕСТА

В начале все было проще. Разве не так? Может, так всегда кажется, когда оглядываешься назад. Но правда в том, что осенью 1983 года моя компьютерная компания едва не умерла еще до своего рождения — прямо там, в моей комнате Доби-2713 для первокурсников Техасского университета в Остине. Или, если быть точным, в номере отеля Hyatt Regency в Остине. Но я забегаю вперед.

Немного предыстории. Я горжусь тем, что родился и вырос в Техасе, в городе Хьюстон. Первые 14 лет моей жизни моя семья — мама, папа, мои братья Стивен и Адам и я — жили в скромном одноэтажном доме по адресу 5619 Грейп-стрит в Мейерленде — районе с многочисленным еврейским населением в юго-западной части города. В 1979 году, когда родители заработали немного денег, мы переехали в более престижный район города под названием Мемориал.

Мои мать и отец, Лоррейн и Алекс, были людьми целеустремленными. В 60-х они переехали из Нью-Йорка в Хьюстон, потому что отец услышал, что крупнейший город Техаса славится не только разнообразием и гостеприимством, но и богатством возможностей. Его не обманули. Хьюстон тогда быстро рос и активно развивался. В 60-х быть врачом и переехать в этот город было все равно, что выслушать: «Ну ладно, мы даем вам деньги взаймы, вот вам дом — живите». Отец и вправду очень усердно трудился, расширяя практику. При этом он поступил умно: его кабинет располагался буквально по соседству с синагогой «Конгрегация Бет Ешурун». Если вы еврей и у вас

были неидеальные зубы, то с большой долей вероятностью вы пересекались с моим отцом.

В этом здании рядом с синагогой располагались кабинеты и других профессионалов — страховщика, окулиста, многие из которых тоже были евреями. Вскоре родители выяснили, как можно приобрести большую часть здания в собственность, поэтому они сдавали кабинеты всем этим специалистам. Через некоторое время отец открыл кабинеты по всему Хьюстону и стал самым успешным стоматологом-ортопедом города — в основном потому что трудился усерднее всех. Он всегда все тщательно рассчитывал: где открыть очередной офис, по каким дням посещать разные отделения, как повысить эффективность работ. Можно ли установить дополнительное кресло в этом кабинете? Необходим ли помощник в другом? Имеет ли смысл взять на работу ассистента?

Тем временем мать работала на полную ставку домохозяйкой, воспитывая меня с братьями, и подрабатывала брокером по недвижимости.

И в самом деле честолюбивые, целеустремленные люди.

Когда мы с братьями шли на улицу поиграть с друзьями в стритбол, они повторяли: «Выигрывай честно».

Моя мать была замечательной женщиной, с особым даром к математике и финансовым делам. Мне нравится думать, что она передала мне часть своего таланта и своей любознательности. Она была настоящим финансовым мозгом нашего семейства. Вскоре после переезда в Хьюстон она начала инвестировать в акции и недвижимость, и инвестиции себя оправдали — настолько, что, когда я перешел в старшие классы школы, она получила лицензию на торговлю акциями и стала биржевым брокером, сначала в фирме E. F. Hutton, а затем Pain Webber.

Я был средним сыном. Стивен, двумя годами старше меня, был самым умным, прилежным и серьезным. Впоследствии он стал хирургом-офтальмологом в Хьюстоне. Адам, пятью годами младше, который остался своего рода единственным ребенком, после того как мы со Стивеном покинули дом, был главным посредником между нами. Будучи тоже довольно сообразительным, он достиг большого успеха в жизни. Окончив юридическую школу, он занялся венчурным капиталом, основал одну-две компании, а пару лет назад создал приложение для управления личными финансами, которое купил банк Goldman Sachs и сделал Адама их партнером в процессе.

Небольшая история про трех мальчиков Деллов. В Хьюстоне есть одна замечательная частная школа под названием Сент-Джонс, и попасть в нее очень сложно. Учась в седьмом классе, Стивен подал в нее заявление и поступил. Адам начал учиться там с детского сада. Я подал заявление в четвертом классе, но не прошел. Какое-то время меня раздражала эта неудача — помню,

как я думал, что никуда не пойдусь. Но достаточно быстро я перестал беспокоиться об этом и продолжил заниматься своими делами.

А я был ребенком деловым. Очень деловым. На репетиции торжественного ужина в честь моего бракосочетания с Сьюзан мама произнесла речь, которая начиналась так: «Быть матерью Майкла было непросто». Она улыбнулась, и все рассмеялись, но она на самом деле так считала. Она часто рассказывала историю про то, как я в три года — сам я этого не помню, но она клялась, что это истинная правда, — стащил кошелек отца и пошел в магазин покупать конфеты. Затея могла закончиться плохо, но там меня, поедавшего конфеты, увидела одна из подруг матери. Она спросила: «Где твоя мама?», а я ответил: «Не знаю». Подруга отвела меня домой. Но я понял, что сделал что-то неправильное, и поэтому зарыл кошелек в саду. Через неделю его нашел дворник.

В шесть лет меня интересовало все и я постоянно носился по всему дому. Однажды я влетел в оконное стекло и очень сильно поранил ногу. Кровь была повсюду. Помню, как я спрашивал маму, не попадет ли мне. Отца дома не было, и в больницу меня отвез один сосед. Врач, пока мама сидела на заднем сиденье, держала меня за ногу и говорила со мной, чтобы я оставался в сознании. После этого я целый месяц ездил в школу в инвалидном кресле.

Еще одна история: однажды 20 лет назад я работал в своем офисе, когда мне сообщили, что меня ожидает женщина, назвавшаяся моей учительницей начальной школы. К сожалению, добиться встречи со мной часто пытались (и сейчас пытаются) множество самозванцев, утверждающих, что буквально за день до этого они разговаривали со мной на другом континенте, хотя я там не был, или просто мошенники. (Кстати, такие уловки никогда не работают.)

Я попросил помощницу спросить имя у женщины. Она вернулась и сказала: «Миссис Уотсон». Мою учительницу в первом классе действительно так звали. Поэтому мы договорились о встрече. Миссис Уотсон спросила, может ли она привести подругу, и я сказал, что да, конечно. Так моя бывшая учительница, которая на тот момент жила в доме престарелых, пришла в мой офис с одной из своих подруг. Обeim им было уже лет 80. Пока мы вспоминали школу Вудленд-Холл, я прислушивался к ее голосу, и все, что мог вспомнить за прошедшие 30 с лишним лет, — это как она говорила: «Майкл, сядь на место! Майкл, не вертись!» Мне не хватило духу сказать ей об этом.

Я был очень энергичным и непоседливым ребенком; казалось, будто я двигаюсь сразу во всех направлениях. Когда я учился во втором или третьем классе, родители отвели меня к детскому психиатру, доктору Песикоффу. Помню, как мы вместе с ним играли в настольный хоккей и составляли пазлы. Позже я спросил маму с папой, почему меня отправили к психиатру, они

сказали, что для проверки. (Я также заикался, и примерно в то же время мама записала меня к логопеду.) В своем заключении доктор Песикофф написал, что «ребенок нормальный». Он скорее беспокоился о том, как родители будут справляться с моей любознательностью.

Я действительно был очень любопытным — наверное, потому что у меня такая семья. Родители всячески поощряли эту черту во всех детях. В ответ на многие наши выходки, за которые других бы наказали, они только улыбались. Мы с братьями постоянно все разбирали в доме, чтобы посмотреть, как что работает. Моей специальностью были электрические устройства — телефоны, телевизоры, радиоприемники. В большинстве случаев я собирал их обратно.

Мои родители не были спортивными болельщиками; мы не сидели по выходным у телевизора за просмотром матчей. Когда мама и папа разговаривали, они не сплетничали и не занимались пустой болтовней. Они постоянно обсуждали экономику: чем сейчас занимается Федеральный резерв? Каковы цены на нефть, процентные ставки, курсы валют и акций? У нас дома лежали финансовые журналы *Forbes*, *Fortune* и *Barron's*; одно время мы обожали смотреть программу *Wall Street Week* с Луисом Ракейсером. Еще до того, как мама начала работать биржевым брокером, она выписывала книги издательства Value Line, на бесконечных страницах которых были перечислены сведения о различных компаниях, и я временами погружался в них.

В 1970-х Хьюстон переживал настоящий бум, повсюду вырастали новые дома. Иногда мы с семьей ездили по Кольцу 610, я глядел в окно на все эти новые блестящие здания с флажками перед ними и воображал, что когда-нибудь у меня будет своя компания с флагами перед ней. Я не знал, что именно за компания, просто мечтал об этом.

Как можно догадаться, я не был спортивным ребенком. Я собирал марки и бейсбольные карточки; в детстве одним из первых моих героев был Хэнк Аарон, но вскоре моими героями стали бизнесмены, особенно предприниматели, бросающие вызов существующему порядку и создающие свое дело из ничего, — люди вроде Чарльза Шваба, Фреда Смита (FedEx), Теда Тернера и Уильяма Макгоуэна (MCI). Люди, о которых я читал в этих посвященных бизнесу журналах и за стремительным взлетом акций которых я следил.

Моими настоящими увлечениями были бизнес, естественные науки и математика. Одно из моих первых ярких воспоминаний связано со старомодной счетной машиной отца фирмы Victor. Я обожал металлический клацающий звук, который она издавала, когда крутили ручку, а на маленьком рулоне печатались цифры. Когда я учился в третьем классе, мне подарили электронный калькулятор National Semiconductor — огромный шаг вперед

по сравнению с машиной Victor. Я восхищался тем, насколько сложные задачи могла решать эта машинка. На седьмом году школы я перешел в математический класс и настолько хорошо освоил этот предмет, что наш учитель, мистер Дарби, пригласил меня в почетный клуб «Чувство цифры». Однажды во время заседания клуба в классной комнате была представлена машина совершенно нового вида: компьютерный телетайп-терминал.

Это не был компьютер в привычном смысле слова — у него не было центрального процессора и дисплея, просто клавиатура. Но мы с другими детьми в школе быстро научились вводить с помощью этого терминала математические уравнения или очень примитивные программы, которые затем посылались куда-то на главный компьютер (мейнфрейм), а потом со щелчком возвращались ответы. Это была самая крутая штуковина из всех, что я видел.

Обычно я ездил в школу на велосипеде, и на полпути от моего дома располагался местный магазин радиотоваров RadioShack. В какой-то период эта ныне канувшая в лету национальная сеть не только продавала подержанные полицейские рации, самолетики с пультами дистанционного управления и шлемы с сиренами, но и производила и продавала больше персональных компьютеров, чем любая другая компания в мире. Одним из самых передовых устройств того времени был компьютер TRS-80. По дороге из школы домой я останавливался и зависал перед его дисплеем, пока меня не выгоняли.

Это была заря века микропроцессоров, и я, естественно, мечтал о собственном компьютере. В классе мистера Дарби я узнал о журнале *Byte*, посвященном микрокомпьютерам и микропроцессорам. Я подписался на него и прочитывал каждый номер от корки до корки, а затем перечитывал. Однажды там была напечатана статья одного из основателей Apple, Стива Возняка, о грядущем повторном выходе компании на рынок персональных компьютеров с революционным Apple II. «На мой взгляд, персональный компьютер должен быть небольшим, надежным, удобным в использовании и недорогим», — писал Возняк.

Он полностью захватил мое воображение.

Далее в статье перечислялись технические характеристики Apple II. В отличие от TRS-80 (а также Commodore PET 2001, третьей революционной новинки на рынке персональных компьютеров), новая машина Apple должна была иметь цветной монитор. И в отличие от Apple I, продолжал Возняк, предполагалось, что у Apple II будет «большой объем памяти, интерпретатор BASIC в оперативной памяти (ROM, ОЗУ), цветная видеографика вместе с цветной точечной графикой и графикой символов, а также расширенный

набор программ». Не говоря уже о (продаваемых дополнительно) игровых манипуляторах.

Я понял, что просто обязан получить этот компьютер.

Я просил, умолял и клянчил, всячески уговаривая родителей купить его. Заявленная цена была высокой — \$1298 (примерно \$5000 по сегодняшним меркам) — но ведь (как я напоминал маме с отцом) было замечательно, что часть стоимости я могу покрыть из личных сбережений.

Откуда, вы спросите, у тринадцатилетнего подростка были личные сбережения?

Моя семья всегда буквально дышала предпринимательством. Я очень рано понял, что мне нравится зарабатывать деньги, — мне казалось, что это так весело! И я принялся за работу. С ранних лет. Летом, когда я не был в лагере, я подрабатывал у отца. Каждый день стерилизовал инструменты и подготавливал кабинет ортодонта для приема пациентов. Мне нравилось отправляться на работу вместе с отцом и наблюдать за множеством пациентов; некоторые из случаев были довольно сложными и любопытными. Работал он с выверенной точностью — напоминая ученого, производил расчеты, строил планы и следил за тем, чтобы результаты каждого пациента были лучшими из возможных.

В лагере Рама в Висконсине (который я посещал в возрасте 10 и 11 лет) была библиотека, которая, как оказалось, выписывала *The Wall Street Journal*. Я часто зависал в ней, проверяя цены на акции и размышляя, в какие бы я инвестировал наряду с золотом, серебром и валютами.

Без всяких шуток.

В 12 я устроился на работу в местный китайский ресторан Four Seasons (без всякой связи с сетью отелей). Начал посудомойщиком, затем поднялся до разносчика воды, наполнявшего водой бокалы посетителей. По всей видимости, работником я был неплохим, потому что в итоге меня повысили до помощника шеф-повара — облачили в смешной наряд, в котором я рассаживал людей. Я забыл, сколько именно я получал, — пожалуй, один-два доллара в час. На то время это была довольно большая сумма.

А затем, словно по приказанию свыше, меня буквально переманил к себе расположенный поблизости мексиканский ресторан Los Tíos. Наверное, кто-то из этого ресторана посетил Four Seasons и решил, что я отлично справляюсь с обязанностями. Мне предложили ставку повыше, и я согласился.

Помню, как однажды во время моей смены в Los Tíos к ресторану подъехал автомобиль иммиграционной полиции. Все коллеги тут же исчезли — в мгновение ока выбежали через черный выход, и я остался один. Полицейские заходят, а я им:

— Добрый вечер, джентльмены. Желаете, чтобы я проводил вас к столу?

— Нет, мы хотим посмотреть, кто здесь работает, — отвечают они. Очень серьезным тоном.

— Ну, вообще-то я здесь один, — говорю я.

Они с удивлением уставились на меня.

— Правда? Ты здесь единственный работник?

Один из них заглянул мне за плечо. Никого.

— Да, здесь только я, — отвечаю я. — Чем могу быть полезен?

Не забывайте, что мне на тот момент было 12 лет.

Дома моя одежда пахла острыми ароматами ресторанов. Порой мама заставляла меня скидывать верхнюю одежду на дорожке перед домом, чтобы обмыть меня шлангом, прежде чем пускать внутрь.

Я также подрабатывал в ювелирном магазине, торгуясь с продавцами и покупателями золотых монет; ювелир давал мне долю с каждой сделки. И я не просто коллекционировал марки, я продавал их на специальных аукционах, которые часто посещал ребенком, — до тех пор, пока не понял, что организаторы аукциона получают процент с каждой операции. Почему бы (подумал я) не устранить посредников? Я уговорил некоторых моих друзей дать мне на реализацию марки, а потом напечатал одним пальцем на печатной машинке каталог на 12 страниц с перечислением наших марок. Затем купил место для объявления в газете *Linn's Stamp News* с заголовком «Марки Делла» и разослал ксерокопии каталога всем откликнувшимся. Продам кучу марок и получил неплохие деньги.

Итак, какие-то средства у меня были. К тому же, устав от постоянных просьб, родители сдались. На мой 14-й день рождения мне разрешили взять из банка мои с трудом заработанные \$1300 и заказать Apple II. Я был вне себя от возбуждения и едва сдерживался — дни текли словно недели. Потом однажды мне позвонили из отделения почтовой службы UPS и сообщили, что компьютер прибыл, но по какой-то причине задерживается на местном складе. Сколько займет доставка до дома, никто точно не мог сказать. Для меня это было неприемлемо. Я заставил отца отвезти меня и забрать посылку. Когда мы вернулись домой, не успела машина остановиться, как я выскочил, схватил ценный груз, отнес его в свою спальню, распаковал прекрасный компьютер — он даже пах замечательно — и тут же принялся разбирать его, чтобы посмотреть, как он устроен.

Мои родители пришли в ужас. И очень рассердились. Но (как я подумал, но не сказал вслух) разве можно понять, как он работает, не разобрав его? В собранном или в разобранном виде Apple II был прекрасен. Одно из его достоинств заключалось в открытой архитектуре: каждая схема

располагалась на уникальном чипе, так что можно было возиться с ними, менять и всячески модифицировать. Можно было перепрограммировать BIOS («базовую систему ввода-вывода»: программу, встроенную в микросхему на материнской плате и контролирующую все другие устройства внутри компьютера) и обновлять ее.

«Это невероятно, — думал я. — Я могу запрограммировать собственный компьютер».

Но и это было еще не все. Тогда, до эпохи интернета, еще до появления CompuServe или AOL, были так называемые электронные доски объявлений (Bulletin Board System, BBS): с помощью модема Hayes (новинки для того времени) можно было набрать номер и общаться с людьми по всей стране — переписываться, учиться или играть в игры. Мне такая возможность казалась ужасно любопытной, так что я купил модем и установил свою электронную доску объявлений. Но, конечно же, я не мог допустить, чтобы, подняв трубку, отец с матерью услышали вместо привычных гудков шум модема, так что я позвонил в телефонную компанию Southwestern Bell и попросил установить вторую телефонную линию в нашем доме.

К счастью для меня, родителей это не столько рассердило, сколько позабавило.

Вскоре по нашему району разошелся слух о том, что я разбираюсь в компьютерах. Я стал объяснять местным детям, как выжать максимум из их Apple II, что стало для меня довольно прибыльной подработкой. Я также вступил в местную группу пользователей Apple HAAUG (Houston-Area Apple User Group), которая насчитывала несколько сотен технарей, собиравшихся раз или два в месяц в местной библиотеке, рассказывающих друг другу о своих апгрейдах, обменивающихся деталями и различными советами. Мне нравилось тусоваться с этими парнями и узнавать, как еще можно модифицировать мой Apple. HAAUG также рассылала напечатанные на матричном принтере ежемесячные бюллетени, в которых содержалась полезная информация вроде следующей:

«Один из самых недорогих (и потому на удивление неразрекламированных) дополнительных частей для APPLE II — это Programmer's Aid #1. PA#1 представляет собой микросхему с 2 кб ОЗУ, которая вставляется в разъем D0 вашего APPLE. Она хранит в себе библиотеку рутинных программ, которые часто требуются пользователям BASIC, но к которым у них не всегда есть доступ...»

Я погрузился во все это с головой. На собраниях я познакомился с одним инженером, действительно толковым техническим специалистом. Тогда я еще подумал: «Здорово, потусуюсь немного с этим парнем, посмотрю, чему можно у него научиться».

Вместе мы додумались до довольно крутой идеи.

В то время основная проблема для разработчиков, создающих программное обеспечение для Apple II, заключалась в том, что после того, как они продавали одну копию программы, другие пользователи начинали свободно копировать ее, и разработчики ничего на этом не зарабатывали. Для этого требовались лишь два флоппи-дисководы: в один вставлялась дискета с программой, а в другой — пустая дискета, после чего вводилась команда «сору». Хуже всего ситуация была в сфере образования — учителя, преподаватели и инструкторы думали: «Ну, мы же занимаемся образованием, так что нам не нужно платить за программы».

Поэтому мы с другом-инженером придумали метод защиты от копирования. На каждом флоппи-диске имелось определенное количество дорожек — насколько я помню, 35. Мы придумали, как можно записывать часть программы между дорожками; программа копирования считывала и записывала лишь то, что было на дорожках, но не между ними. В результате делать копии программ не получалось. Мы продали этот метод многим компаниям, разрабатывавшим образовательные программы. Какое-то время это дело приносило нам небольшой доход.

Потом я прочитал, что в Хьюстон приезжает Стив Джобс, чтобы выступить перед нашей группой пользователей.

Это было весной 1980 года. Я восхищался Джобсом не просто как компьютерным гением, но еще и как предпринимателем: я читал о нем в бизнес-журналах с таким же увлечением, как и статьи про Фреда Смита, Чарльза Шваба, Теда Тернера и Уильяма Макгоуэна. Как и они, Джобс начинал с малого, имея в активах почти лишь одну идею и сильное желание воплотить ее в жизнь. Подобно им ему тоже удалось изменить американский бизнес. Джобсу было 25 лет, и основанная им вместе с Возняком компания к 1980 году обрела огромную известность, была готова к первичному размещению акций и обещала выпустить Apple III, который по сравнению с Apple II был бы как Apple II по сравнению с Apple I.

Лично Джобс производил еще большее впечатление, нежели по статьям. Когда он вошел в помещение, где собралась наша группа, было такое чувство, будто расступились воды. Он со страстным увлечением говорил о том, как персональный компьютер — его *персональный* компьютер — революционным образом преображает мир. Он использовал возвышенные метафоры:

«Теперь по таким же капиталовложениям, которые позволяют приобрести пассажирский поезд, можно приобрести вместо него тысячу “Фольксвагенов”. Разница в том, что эти тысяча человек вольны ездить куда угодно, когда угодно и с кем угодно». По его словам, персональные компьютеры — *его* персональные компьютеры — позволят теперь людям достичь того, о чем они раньше даже не смели мечтать.

Я, пятнадцатилетний, не отрывал от него глаз. Я и вообразить тогда не мог, что через пять лет мы с Джобсом станем не только коллегами, но и друзьями.

Переезд нашей семьи из дома на Грейп-стрит в более солидный дом в районе Мемориал совпал с моим первым годом обучения в старшей школе. Как и предполагалось для такого района, Memorial High School оправдала мои ожидания. В ней даже имелаась компьютерная лаборатория, что было весьма необычно для того времени. Естественно, я записался в компьютерный класс, который вел мистер Хейнс.

Мистер Хейнс обучал нас программированию — то есть тому, в чем я уже и так неплохо разбирался. Будучи подростком, я без стеснения демонстрировал свои знания. Честно говоря, я был еще тем заносчивым засранцем.

Однажды мистер Хейнс с некоторым воодушевлением заявил, что собирается написать программу на языке BASIC, которая будет выводить на экран синусоиду, и что мы должны наблюдать за ним и учиться. Для меня-то это было не в новинку: я уже умел программировать на машинном языке, то есть отдавать команды напрямую микропроцессору, что было довольно сложно (теперь я так не умею). Естественно, я этим гордился.

Поэтому, как только Хейнс поведал классу о своем плане, я поднял руку и сказал, что по сравнению с программой на BASIC существует способ построить синусоиду и получше. Можно написать программу на машинном языке, и она будет работать гораздо быстрее.

Мистер Хейнс посмотрел на меня сердито и сказал: «Ну ладно. Почему бы тебе не написать программу на машинном языке, а я напишу на BASIC. В четверг придем и посмотрим, чья программа быстрее».

На следующий четверг он запустил свою программу. *ТЫР-ТЫР-ТЫР. ТЫР-ТЫР-ТЫР. ТЫР-ТЫР-ТЫР. ТЫР-ТЫР-ТЫР.* Синусоида.

Потом я запустил свою. *ВЖУХ* — синусоида.

С этого дня мистер Хейнс возненавидел меня. И я с сожалением вспоминаю, что тогда мне было совершенно наплевать.

12 августа 1981 года компания IBM представила свой персональный компьютер (PC) 5150 — невзрачную бежево-серую коробку с похожим на коробку

бежево-серым монитором на ней. Вес его доходил до «незначительных» 25 фунтов (11,3 кг), и он был оснащен центральным процессором Intel 8088 с частотой 4,77 МГц, содержащим 29 000 транзисторов. Кроме того, из начинки в минимальном варианте у него была только оперативная память объемом в 16 кб без всякого устройства хранения данных. Базовая модель стоила всего \$1565 (примерно \$3900 по сегодняшним меркам). Если же кто-то хотел приобрести стандартную версию с 64 кб оперативной памяти (расширяемой до 256 кб) с двумя дисководами для 5,25-дюймовых дискет, то цена подсканивала до \$2880 (сегодняшние \$7150). Среди программного обеспечения были электронные таблицы VisiCalc, текстовый процессор EasyWriter 1.0 и Adventure — первая из игр, разработанных небольшой компанией из Редмонта, штат Вашингтон, под названием Microsoft, которой на тот момент исполнилось шесть лет.

Да, для Apple II имелось множество игр, но 5150 отличался от него не только тем, что был мощнее, но и тем, что был серьезнее. Выход IBM на рынок персональных компьютеров имел очень, очень далекоидущие последствия. На протяжении многих лет «Голубой гигант» занимал в технологической сфере доминирующее положение, и с ним не могла сравниться никакая другая компания; в 1980-х это была безоговорочно самая успешная и значимая компания в США. Программное обеспечение 5150 предназначалось специально для бизнесменов, которых оказалось довольно много среди пользователей персональных компьютеров. Как позже писал журнал *Wired*, выйдя на рынок ПК, «Голубой гигант» «решительно смел всех конкурентов и на какое-то время прочно захватил его для себя». (Обратите внимание на слова «на какое-то время».) IBM распространяла 5150 через сети ComputerLand и Sears, Roebuck; всего за четыре месяца было продано 65 тысяч компьютеров, и 100 тысяч было заказано к Рождеству. Несмотря на все мое уважение к восхитительному Стиву Джобсу, один из этих заказов был моим. Сделанным 12 августа 1981 года.

Я тут же стал новообращенным поклонником IBM. Я искренне считал, что персональный компьютер в роли машины для бизнеса (а ведь именно так и расшифровываются два из трех слов в названии International Business Machines — «Международные машины для бизнеса») — это и есть будущее. Едва разобрав свой экземпляр 5150, я осознал пару поразительных вещей. Прежде всего, как и в случае с Apple II, архитектура 5150 была открытой: можно было буквально понять, что делает каждая микросхема.

Второе, что поразило меня, — это то, что внутри персонального компьютера фирмы IBM ничего не было от самой IBM! Все комплектующие были производства других компаний. Центральный процессор Intel, все другие

микросхемы с отметками своих производителей. Можно было запросто зайти в RadioShack или в любой другой местный магазин электроники и купить необходимые микросхемы. Операционная система ПК, MS-DOS, тоже была разработана не IBM, а все той же малоизвестной небольшой фирмой под названием Microsoft.

Было всего лишь одно исключение из этой странной закономерности, только одна уникальная для этой машины составляющая: базовая система ввода-вывода. BIOS. Но весь этот «аутсорсинг» на мой взгляд казался странным. Позже выяснилось, что IBM создавала свой ПК наспех, из доступных на тот момент компонентов, потому что там втайне боялись захвата потребительского и образовательного рынков со стороны Apple. Так что вместо того, чтобы разрабатывать свою операционную систему, что там определенно сумели бы сделать, и вместо того, чтобы создавать собственный микропроцессор, ее специалисты выбрали DOS компании Microsoft и Intel-8088. IBM была огромной компанией, настоящим технологическим гигантом, своего рода синонимом слова «компьютер», так что, как я полагаю, там вряд ли предполагали, что кто-то осмелится бросить им вызов.

Лето между моим вторым и третьим годами обучения в Memorial High School выдалось насыщенным на события, и не только из-за персональных компьютеров. Прежде всего я получил водительские права, что значительно расширило мои горизонты. Я привык разъезжать по всему Хьюстону на велосипеде, от магазинов с марками до разных пунктов моей работы или на встречи с группой пользователей Apple — иногда я проезжал, крутя педалями, по 20–30 миль, с одного конца города до другого. Но это утомляло, а иногда еще и шел дождь. Теперь же я действительно мог поехать куда угодно: отец позволил мне пользоваться нашим стареньким универсалом, массивным голубым Oldsmobile Cutlass 1975 года. «Если во что-то врежешься, то, скорее всего, даже не заметишь, — сказал отец. — Это настоящий танк».

Автомобиль существенным образом увеличил и мои экономические возможности. Тем летом я устроился на новую работу: вместе с сотнями других тинейджеров я продавал подписку на (ныне закрывшуюся) газету *Houston Post*, названивая по случайным телефонным номерам и пытаясь уговорить людей подписаться. Из-за прирожденной амбициозности мне хотелось продать как можно больше подписок. И почти сразу же я заметил три вещи: во-первых, вероятность, что у тебя купят подписку, выше, если ты разговариваешь «взрослым» голосом. Я обращался к потенциальным клиентам с сильным техасским акцентом, стараясь увлечь беседой. Результаты не замедлили себя ждать.