

# ЗМІСТ

<i>Передмова</i> .....	7
<i>Пролог</i> .....	11
1. Таємна ідея .....	13
2. Розробники з Ріддартан .....	22
3. Рогсвед .....	38
4. Танцюй, наче це 1999 .....	45
5. Краще за піратство .....	55
6. «Шалені гроші» .....	65
7. Уся музика – безплатно .....	73
8. Шлях до США .....	91
9. Стів Джобс .....	104
10. Шон та Цук .....	118
11. «Зима наближається» .....	130
12. Spotify TV .....	145
13. Apple купує Beats .....	158
14. Близькосмертний досвід .....	175
15. Тейлор Свіфт та Джей-Зі .....	181
16. Big Data .....	194
17. Геніальна Швеція .....	209
18. Стрімінг-війна .....	229
19. Волл-стріт .....	242
20. Майже лейбл звукозапису .....	264
21. Даніель Ек озирає свої здобутки .....	279
<i>Джерела</i> .....	285

# ПЕРЕДМОВА

Жодна шведська компанія раніше не мала такого неймовірного впливу на популярну культуру. Лише за десять років Spotify врятувала корпорації звукозапису від піратства, повністю трансформувала музичний світ та спонукала Apple, одну з найбільших світових компаній, змінити бізнес-модель. Завдяки iTunes ми перейшли від CD-альбомів до окремих пісень, а Spotify популяризувала стрімінг та алгоритми, що вгадують твої побажання і настрої. Ти, читачу, напевно, часто слухаєш плейлісти, створені Spotify, або обираєш пісню та вмикаєш функцію «Радіо», що знаходить та програє пісні, близькі за жанром. Алгоритми Spotify і живі музичні редактори знають, що може сподобатися тобі та мільйонам інших людей зі схожими смаками. Разом вони створюють блискавично швидкий, простий та індивідуально налаштований музичний сервіс. Імовірно, ти навіть не замислюєшся про кожний етап такого процесу. Це просто працює. Ти залишаєшся клієнтом, а Spotify здобуває дедалі більше влади над твоїми звичками.

Найбільша технологічна компанія Європи була заснована 2007 року в Рогсведі, спальному районі на півдні Стокгольма. На початку 2019 Spotify стала найбільшим постачальником музичного стрімінгу у світі з понад 207 мільйонами корис-

тувачів у 79 країнах. На Волл-стріт компанія оцінюється приблизно у 230 мільярдів крон, майже як H&M. Spotify стала новою міжнародною корпорацією з корінням у Швеції попри те, що перші дванадцять років вона не приносила жодної крони прибутку. Але що ж насправді відбувалося під час цієї карколомної подорожі до успіху?

«Spotify навиворіт» — це неофіційна розповідь про те, як таємничий стартап переманив на свій бік лейбли звукозапису, сколихнув Apple та під оплески загалу опинився на Волл-стріт. Ти дізнаєшся, як тихий програміст Даніель Ек і його заможний спільник Мартін Лоренсон збирали команду та вели перемовини з інвесторами. Книжка також згадує невідомих героїв цієї історії та пояснює, чому директорів корпорацій звукозапису так розлютила ідея безплатного доступу до всієї музики світу.

Згодом молодий Даніель Ек переросте свого компаньйона і вчителя та керуватиме Spotify у світі, сповненому інтриг, подвійної гри та роздутих еґо. Важлива частина цієї історії — звивистий шлях Spotify до США. Spotify потрапляє на американський ринок лише після кількарічних переговорів, яким намагався перешкодити легендарний засновник Apple Стів Джобс. На боці Даніеля Ека — його друзі Шон Паркер, засновник піратської компанії Napster, а також засновник Facebook Марк Цукерберг. Поки Даніель Ек готувався до запуску Spotify у США, союзник Стіва Джобса, продюсер Джиммі Айвін вирушив до Стокгольма, щоби таємно підшукати персонал для Beats Music, нового музичного сервісу, потенційного конкурента Spotify та в майбутньому — головного суперника Apple Music. Ми також розповімо про масштабні поразки компанії: наприклад, про Spotify TV, яку Spotify намагається не згадувати.

Шлях Spotify від Рогсведа до Волл-стріт дорого коштує співзасновникам, які вкладають у це приблизно 20 мільярдів крон. Поміж інвесторів можна знайти одну з найбільших корпорацій Китаю, олігарха, наближеного до Кремля, та кілька шведських інвестиційних компаній.

Упродовж першого десятиліття існування Spotify Даніель Ек тісно співпрацює з індустрією звукозапису. Поки Amazon утискає американських видавців, а YouTube викладає в інтернет мільйони відеокліпів, захищених авторськими правами, головним прагненням Spotify є зміцнення співпраці з уже наявними на ринку виконавцями.

Лише після виходу Spotify на фондовий ринок Даніель Ек починає співпрацювати з музикантами та співаками без посередників і кидати виклик лейблам звукозапису. І зараз цей процес лише починається, оскільки Spotify перебуває тільки на початку свого розвитку, як гордо підкреслює генеральний директор компанії.

Нам не вдалося взяти інтерв'ю у засновників Spotify. Але в серпні 2018 Spotify запросила журналістів, що висвітлюють економічні процеси, на екскурсію, під час якої ми запитали Даніеля Ека про те, чому, на його думку, саме його компанія розвинулася в найпотужнішу світову структуру у своїй галузі.

«Я назву дві причини, — відповів він. — По-перше, ми зробили ставку на безплатний сервіс тоді, коли на це ніхто ще не наважувався. Це був ризикований крок. По-друге, ми почали зі Швеції, підтвердили тут успіх нашої моделі, почали розширюватися на інші європейські країни та зростали органічно. Саме завдяки цьому музичній індустрії довелося змиритися та визнати, що саме за нашою моделлю майбутнє».

Ми знаємо, Даніелю, що ви не хотіли брати участь у створенні цієї книжки. Нам також відомо, що ви хотіли би, щоб історія Spotify залишалася в таємниці. Тому нам довелося поговорити з десятками інших учасників цієї подорожі. Дехто з них був наближений до вас. Багато хто з наших інформантів посідали керівні посади в Spotify. Інші — інвестори зі світу технологій або високопосадовці у музичній індустрії. Є серед співрозмовників і ваші конкуренти. Загалом ми взяли інтерв'ю у майже 70 інформантів. Дехто з них погодився з нами поспілкуватися лише в обмін на повну конфіденційність. Саме так нам вдалося роздобути інформацію, що

може вважатися критичною та делікатною. Пишучи книжку, ми також використовували безліч документів: наприклад, річні звіти, переліки власників компанії та внутрішні угоди. Статті з газет, інтерв'ю та офіційні виступи за вашою участю й за участю багатьох інших також є частиною нашої інформаційної бази.

«Spotify навиворіт» — це натхненна історія про те, як купка шведів всупереч усьому створила найбільший у світі сервіс музичного стрімінгу.

*Свен Карлссон та Йонас Лейонхуфвуд,  
березень 2019*

# ПРОЛОГ

Закінчується 2010 рік. Запуск Spotify в США затягнувся й Даніель Ек не до кінця розуміє, у чому річ.

«Він зателефонував і важко дихав у слухавку», — каже він колезі.

«Хто?»

«Стів Джобс».

Колега не вірить.

«Тобто? Він просто мовчав? Як ти тоді зрозумів, що це саме він?»

«Я знаю, що це він».

Зараз Даніель Ек уже починає розуміти, хто насправді керує всією музичною індустрією. Суперництво з Apple — це питання, що визначить його подальше життя. Думки про це супроводжують його на роботі та під час численних подорожей до Нью-Йорка й Лос-Анджелеса. Тінь Apple нависла над Spotify із самого народження компанії 2006 року. Уже тоді Стів Джобс володів найбільшою у світі платформою для цифрового поширення музики з онлайн-магазином iTunes та mp3-плеєром iPod.

Наприкінці 2010 року Стів Джобс найбільше опікується проблемою конкуренції між iPhone та Android. Джобс вважає

свій музичний сервіс вирішальною зброєю у «священній війні» проти мобільної операційної системи Google. Downloads, тобто скачані файли, що продаються поштучно — це спосіб Apple убезпечити музику від піратства та тримати її якнайдалі від світу Android.

Даніель Ек вчинив навпаки — і йому все вдалося. Spotify пропонує сервіс, що уможливлює стрімінг музики на всіх платформах, миттєво та навіть безплатно для тих, кого не дратує реклама. Стів Джобс знає, що цей продукт має велике майбутнє. Що як шведи дістануть ліцензії на стрімінг у США і їх згодом придбає Google?

Для Даніеля Ека американський ринок життєво важливий. Після кількох років виснажливої праці він нарешті наближається до своєї мети. Він потоваришував з Марком Цукербергом. Навіть угода з Universal Music, могутньою корпорацією звукозапису, наближеною до Apple, уже майже готова. Проблема в тому, що керівники Universal не хочуть її підписувати. Процес зупинився. Даніель Ек розуміє, що мусить особисто поговорити з Джобсом, і просить колег влаштувати їм зустріч. Ті обіцяють докласти всіх зусиль.

Але, за нашими джерелами, Даніелю Еку не вдалося наживо зустрітися зі своїм конкурентом з Apple. Попри слабе здоров'я Стів Джобс продовжує боротися за свій бізнес. Spotify ходить ходором від чуток та інтриг. Колега Даніеля Ека так ніколи й не дізнався, чи правда Стів Джобс важко дихав у слухавку. Даніель, буває, трохи підбавляє меду своїм історіям.

# ТАЄМНА ІДЕЯ

Восени 2005 року Даніель Ек прямує через Васастан у Стокгольмі, обдумуючи дорогою таємну комерційну ідею. Він має план та потенційного партнера, але час цієї ідеї ще не настав. Просто зараз він повний банкрут і мусить знайти нову роботу та нові способи заробітку.

Даніель Ек спускається вулицею Тегнергатан до ресторану Man on the Moon. Перші роки у світі ІТ-підприємництва знесли його. Йому довелося одночасно вчитися та працювати на повний день або навіть більше. Його волосся порідішало, він недбало вдягнений і виглядає старшим за свої 22 роки. Але все це не відіграє жодної ролі, бо він має великі ідеї та думками перебуває далеко в майбутньому.

Ресторан оформлений у стилі англійських пабів, з дерев'яною обшивкою та зеленими шкіряними лавками. Даніеля Ека запросили сюди на співбесіду. Чоловіка в окулярах, що махає йому рукою, звати Маттіас Мікше. Цей 37-річний ІТ-підприємець, одягнений у піджак та футболку, щойно став генеральним директором Stardoll, сайту для дівчаток, присвяченого іграм з паперовими ляльками. Stardoll має нових власників і непогану статистику відвідування. Тепер вони планують узяти на роботу нових спеціалістів, щоби перебудувати свою



технологічну платформу та вивести компанію на міжнародний рівень. Даніель Ек починає говорити, і його співрозмовник одразу розуміє, що Даніель — дуже компетентний та зрілий для своїх років. Він впевнений у собі та пропонує багато цікавих ідей щодо майбутнього галузі.

«Я гадаю, варто призначити тебе технічним директором», — вирішує врешті-решт Маттіас Мікше.

Даніель усміхається та каже, що готовий. Але він не хоче працювати в штаті, а бажає натомість бути індивідуальним підприємцем-консультантом.

«Я маю ще один проєкт, що потребує уваги», — визнає він.

Зустріч закінчується потисканням рук.

## Light My Fire<sup>1</sup>

Чоловіка, який фінансуватиме ідею Даніеля Ека, звати Мартін Лоренсон. Йому тридцять шість, він підприємець з Бороса; має криву усмішку та прилизане волосся. Якщо все задумане вдасться, незабаром він стане дуже заможною людиною.

Відтоді, як у березні 2000 луснула ІТ-бульбашка, уся галузь переживає складні часи. Але Мартін Лоренсон знайшов сектор, де справи йдуть пречудово. Разом з іншим співзасновником Феліксом Хеньо він керує компанією Tradedoubler Volaget, яка працює з так званим афілійованим маркетингом, тобто напіваавтоматизованою системою продажу реклами. Алгоритми Tradedoubler враховують поведінку покупців, а рекламодавці платять не за покази реклами, а за кінцевий результат.

---

<sup>1</sup> «Запали мій вогонь», пісня гурту The Doors.

Тут і надалі: назви більшості підрозділів — відомі англомовні пісні. Якщо немає сумніву щодо виконавця, він буде зазначений — *Прим. випуск. ред.*

Даніель Ек закінчив школу три роки тому, але він уже має досвід роботи в цій сфері: 2005 року Ек замовив кільком програмістам продукт, який він назвав Advertigo. Алгоритм Advertigo враховує, яка реклама найбільше пасує певному рекламному місцю. Рекламодавці сплачують лише за рекламу, що веде до телефонної розмови з можливим клієнтом. Стан економіки вже знову почав покращуватися, і Даніель Ек бачить нові можливості. Тому він звертається до головного офісу Tradedoubler, розташованого неподалік від майдану Норра-Банторгет у Стокгольмі, і тоді ж знайомиться з Мартіном.

Мартін Лоренсон не обіймає у Tradedoubler жодної офіційної посади. Його роль полягає в тому, що він дбає про атмосферу в команді та періодично вирішує поточні проблеми. Дехто описує його як летючого голкіпера компанії. Тоді, восени 2005, він має на меті вивести Tradedoubler на фондовий ринок з оцінною вартістю у кілька мільярдів крон. Після семи років роботи над цими завданнями, він готовий взятися за щось нове.

Попри чотирнадцятирічну різницю у віці, Даніель та Мартін швидко знаходять спільну мову, спілкуючись про пошукові системи та рекламні стратегії. Вони вже кілька років спостерігають за успіхом технологій *peer-to-peer*, де файли поширюються між жорсткими дисками користувачів без залучення централізованих серверів. Даніель та Мартін мають кількох спільних друзів. Одна з них — Ільва Мартеліус, колишня колега Даніеля з інтернет-бюро Jajja. Інший — Якоб де Гір, один із перших співробітників Tradedoubler, з яким іноді спілкується Даніель. Пізніше Якоб де Гір стане мільярдером, продавши свою компанію iZettle американській PayPal.

Восени 2005 Мартін та Даніель дуже зближуються. Даніель поступово починає розвивати свою ідею, пов'язану з *peer-to-peer* технологіями та контентом. Мартін Лоренсон хоче втілити її в життя, але спершу йому треба вивести Tradedoubler на фондовий ринок та продати свій пакет акцій.

## True Colors<sup>1</sup>

За місяць після співбесіди у Васастан Даніель Ек починає працювати в Stardoll. Він залучає кількох знайомих програмістів та береться перебудувувати систему. Уже першого тижня спільної роботи нові колеги розуміють, який він тямущий. Директор Stardoll Маттіас Мікше спостерігає за роботою Даніеля, задоволений новим співробітником. Дехто з колег вважає Даніеля інтровертом, який боїться конфліктів. Він не носить сорочок, віддаючи перевагу джинсам та футболкам, іноді забуває прибрати після себе. У спільній кухні з'являється записка «Мама Даніеля Ека тут не працює».

З часом Даніеля Ека починають цінувати дедалі більше. Якщо він не ніяковіє, то буває і цікавим, і веселим. Завдяки його роботі над сайтом кількість відвідувачів злітає до небес. Лише за кілька місяців Stardoll.com стає найпотужнішим ігровим сайтом для дівчат віком від 10 до 17 років. Сайт отримує мільйони відвідувачів щотижня й заробляє гроші, продаючи віртуальний одяг та аксесуари. Раптом Маттіас Мікше стає власником одного з найбільших стартапів Стокгольму. Він бере на роботу найкращих інженерів із Королівського Технологічного Інституту (КТІ) та залучає мільйонні інвестиції. Гроші надходять від провідних інвестиційних компаній — лондонської Index Ventures та американської Sequoia Capital.

Попри цей успіх Даніель Ек хоче звільнитися та планує забрати з собою кількох колег. Один із них — 27-річний директор з розвитку бізнесу Генрік Торстенсон. Інший — креативний директор Крістіан Вілсон, худий хлопець із химерним гумором. Але насамперед Еку важливо переманити Андреаса Ена, феноменального програміста з косим чубом, завжди одягненого в попросовані брендові сорочки. Андреас вчився в Німецькій школі в Стокгольмі та справляє враження людини, яка багато подорожувала. Андреас Ен щой-

---

<sup>1</sup> «Справжнє обличчя», пісня співачки Сінді Лопер.

но закінчив практику в ВЕА у Кремнієвій долині, що була частиною його освіти в КТІ. Навчання він так ніколи й не завершив, пішовши натомість працювати в Stardoll та зацікавившись проектом Даніеля.

## Paradise City<sup>1</sup>

8 листопада 2005 року Стокгольмська біржа починає продавати акції Tradedoubler. Саме тоді Мартін Лоренсон продає свої акції за 96 мільйонів крон. Співзасновник Tradedoubler Фелікс Хеньо отримує вдвічі більше, бо йому належить більший пакет акцій. Перед початком торгів засновники Tradedoubler зустрічаються з кількома журналістами з Dagens industri. Вони позують для світлини біля головного офісу компанії на Норра-Банторгет. Мартін Лоренсон одягнений у сірий костюм та смугасту сорочку. Під час фотографування він дістає свій мобільний, тримаючи у правій руці стилус.

Засновники Tradedoubler переказують гроші на Кіпр, де вони за два місяці до цього зареєстрували кожен свою холдингову компанію. Наприкінці листопада Мартін Лоренсон допомагає Даніелю Еку відкрити власну компанію в податковому раю. Компанія Мартіна називається Rosello Company Limited. Компанія Даніеля – Instructus Limited. Вони ще не мають спільного акціонерного товариства 2005 року, але вже готові інвестувати в новий проект. Проблема полягає лише в тому, що Мартін Лоренсон не може продати одразу всі акції у Tradedoubler. І він, і Фелікс Хеньо мусять почекати щонайменше пів року. Кожен з них продасть свої акції за першої можливості, й тоді Фелікс Хеньо також стане співвласником таємного проекту Даніеля та Мартіна.

---

<sup>1</sup> «Райське місто», пісня гурту Guns N' Roses.

## Feeling Hot Hot Hot<sup>1</sup>

Тієї зими Мартін Лоренсон та Даніель Ек часто бачаться після роботи. Новоспечений мільйонер сідає на зелену гілку метро та їде до бетонного передмістя Роґсвед, щоби відвідати свого протеже. Вони перглядають разом «Хрещеного батька» та знайомляться ближче. Даніель живе на пагорбі над метро Роґсведа в орендованій квартирі, де він і виріс, у пересічному триповерховому будинку на Стреваргатан. Його мама Елізабет та вітчим Гассе виїхали, але й досі зареєстровані за цією адресою. Навколо височіють багатоповерхові житлові будинки. Усе це зовсім подібне на ідилічний район приватних будинків у Боросі, де із 1970-х зростав Мартін Лоренсон.

Даніель Ек пристосував квартиру в Роґсведі під свої потреби. Саме тут розташований головний офіс новонародженого проекту. Ек має власні сервери та скачує велику кількість піратських файлів. Сервери гудуть вдень і вночі, нагріваючи квартиру до тропічних показників. Даніель з Мартіном часто сидять за комп'ютерами в самій білизні. Незабаром вони доходять згоди, яку саме компанію збираються засновувати. Але Даніель не впевнений, чи може він розраховувати на Мартіна, та запитує, яким буде наступний крок.

«Я інвестую десять мільйонів», — відповідає Мартін.

Даніель пізніше розповідатиме про те, як він перевірів свій рахунок і побачив там стартовий капітал. Даніель Ек захоплюється енергійністю та ініціативою Мартіна. Мільйонер з Tradedoubler їздить на метро до Роґсведа зі своєї квартири у Васастан. Даніель та Мартін намагаються вигадати унікальну назву для компанії.

Одного разу Мартіну вчувається, що Даніель гукає «Spotify» з іншого кутка квартири. Він пробує зайти на [spotify.com](https://www.spotify.com) — домен вільний. Пізніше Даніель каже, що Мартіну почулося. Він не пам'ятає, щоби він колись говорив «spotify». Але обом

---

<sup>1</sup> «Гарячі-гарячі-гарячі відчуття», пісня гурту The Mergymen.

подобається це слово, і пізніше вони тлумачитимуть його як комбінацію англійських *spot* (знайти когось) та *identify* (ідентифікувати).

## Poker Face<sup>1</sup>

На початку 2006 року Даніель Ек часто обідає з колегою Андреасом Еном, молодим програмістом, який посів неформальну лідерську роль у Stardoll. Упродовж наступних місяців він стане правою рукою Даніеля та його безсумнівним наступником на посаді технічного директора. Хлопці багато спілкуються про технології та нові бізнес-ідеї. Даніель відверто розповідає, що розвиває інший проєкт, не конкретизуючи, який саме. Але він залюбки обговорює з Андреасом можливість біт-торрентів. Торрент-протокол — це продовження технології *peer-to-peer*, яке працює за таким принципом: файли розбиваються на невеликі шматочки, що зберігаються на комп'ютерах користувачів. Це дозволяє заощадити час та розподілити зберігання файлів між жорсткими дисками в мережі. Біт-торренти здобули популярність завдяки всесвітньо відомому шведському сайту The Pirate Bay. Даніель Ек хоче втілити щось схоже, але легально. Навесні він розповідає Андреасу Ену кілька деталей свого майбутнього проєкту. Він визнає, що мріє створити сервіс стрімінгу музики, відео та інших файлів, який фінансувався би рекламою.

Одночасно Даніель Ек дає своєму колезі Крістіану Вілсону два невеличких фріланс-завдання. Перше завдання: побудувати графічний профіль для його компанії Advertigo. Даніель каже, що пропонуватиме цей продукт представнику Google, з яким у нього призначена зустріч в аеропорту Арланда. Друге завдання: створити логотип для нової компанії, що займатиметься «всіляким стрімінгом». Даніель зазначає, що про його ідеї знає дехто ще, але не конкретизує хто. Важ-

---

<sup>1</sup> «Незворушне обличчя», пісня співачки Lady Gaga.

ливо, щоби логотип був у стилі «веб 2.0», наголошує Даніель. Крістіан Вілсон надихається графічним профілем успішного шведського сервісу Skure та малює ім'я компанії округлим, грайливим шрифтом. Над літерою «о» в слові *Spotify* він додає три заокруглені рисочки, що мають символізувати стрімінг. За менш ніж два робочих дні світло-зелений логотип готовий. Крістіан оцінює свою роботу в шість тисяч крон.

У березні 2006 року Даніель Ек продає Advertigo компанії Tradedoubler за десять мільйонів крон. Spotify і досі перебуває на стадії ідеї. Але тепер Даніель має частину необхідного капіталу.

За кілька місяців Даніель переїздить із Роґсведа до власної квартири на вулиці Хаґагатан у районі Васастан. У травні він залишає Stardoll, щоби почати нарешті створювати власну компанію. Пізніше він розповідатиме про цей період як про час бурхливих вечірок, коли він роз'їжджав містом на спортивній автівці та розважався в клубах на Стуреплан. Але дівчата, яким він намагається сподобатися, виявляються пустими й нецікавими. Ця пригода закінчується тим, що Даніель замикається в будиночку за містом, неподалік від будинку своєї мами, та бринькає на гітарі.

## Good Vibrations<sup>1</sup>

За офіційною історією, Мартін Лоренсон і Даніель Ек заснують свою компанію 1 квітня 2006 року, у день, коли Мартіну виповнюється 37. За два тижні вони надсилають документи про створення Spotify AB, яка короткий час виступає материнською компанією. Після всіх операцій та підписання паперів, Ек та Лоренсон спільно володіють Spotify через свої кіпрські підприємства. Після цього все починає дуже швидко рухатися вперед.

---

<sup>1</sup> «Приємні вібрації», пісня гурту The Beach Boys.

3 травня Tradedoubler повідомляє, що Мартін Лоренсон продав половину акцій за 80 мільйонів крон. Фелікс Хеньо отримує за свої акції майже вдвічі більше. Щоби заспокоїти ринок, засновники обіцяють більше нічого не продавати впродовж найближчих шести місяців. Одразу після цього повідомлення курс акцій падає, але вирівнюється за кілька місяців та сягає нових висот. Засновники Tradedoubler удвох отримали за свої акції понад пів мільярда крон. Даніель Ек звертається до свого наступника в Stardoll з вигідною пропозицією.

«Ми хочемо заснувати нову компанію, — каже Ек. — Хочеш з нами?»

Андреас Ен стає першим технічним директором Spotify. Яким би вигідним не був сервіс із паперовими ляльками, але від такої пропозиції складно відмовитися. Звільнення Ена завдає болю директорові Stardoll Маттіасу Мікше. Протягом наступних років він вестиме нерівну боротьбу з Даніелем Еком та Андреасом Еном за найталановитіших програмістів міста. Stardoll перестав бути найпопулярнішим стартапом Стокгольма.