

Без фільтрів. Інсайдерська історія Instagram

Сара Фрієр із Bloomberg опитала співзасновників Instagram та інших ключових гравців, щоб показати як події розвивалися насправді.

«“Без фільтрів” пропонує цікаву історію про те, як принципи засновників Instagram мають бути узгоджені з отриманням значних прибутків». — Wall Street Journal



Без
Фільмів

Інсайдерська історія Instagram

САРА ФРІЄР

Анотація

Лишень за десять років Instagram перетворився із простого додатку для обробки фото на компанію вартістю 100 мільярдів доларів. Сара Фрієр із Bloomberg опитала співзасновників Instagram та інших ключових гравців, щоб показати як події розвивалися насправді.

Як заснували Instagram? Чому саме цією компанією зацікавився Марк Цукерберг? І чому це спричинило протистояння найвеличніших фігур у сфері технологій? Рішення Facebook придбати Instagram було найліпшою інвестицією впродовж усієї історії існування обох компаній.

Утім ми ще маємо дізнатися, чого це коштувало нам усім.

ISBN 978-966-993-380-5

БЕЗ ФІЛЬТРІВ. ІНСАЙДЕРСЬКА ІСТОРІЯ INSTAGRAM

Присвячую Метту

Від автора

Ця книжка є спробою познайомити вас з історією Instagram. Її було б неможливо створити без участі сотень людей — нинішніх та колишніх керівників та інших співробітників, які пов'язали свою кар'єру з мережею, а також їхніх конкурентів. Всі ці люди не пошкодували свого часу, щоби поділитися спогадами, якими вони ніколи раніше не ділилися з журналістами. Протягом останніх років я часто спілкувалася із засновниками мережі. Компанія Facebook запропонувала понад два десятки інтерв'ю зі своїми співробітниками, зокрема тими, що керують Instagram після того, як засновники полишили керівництво ним.

Попри напруженість між засновниками та їхніми наступниками і низку моїх критичних дописів як журналіста агенції *Bloomberg News* щодо Facebook, усі погодилися, що ця книжка має бути максимально точною. Коли я зверталася до засновників або нинішнього керівництва компанії з проханням про зустріч, вони зазвичай не відмовляли мені, хоча знали, що не матимуть контролю над остаточним змістом цієї книжки. Я вдячна їм за таке рішення.

Утім більшість інформації було отримано від людей, які не мали явного дозволу компанії на її надання. Під час розмов зі мною вони ризикнули порушити жорсткі угоди про нерозголошення, які підписують працівники, коли долучаються до роботи у компанії. Насправді кожен, хто відвідує головний офіс Facebook, окрім журналістів, мусить, проходячи повз охорону, підписати договір про нерозголошення, перш ніж йому дозволять зустрітися з кимось із працівників. З цієї причини

більшість моїх інформаторів спілкувалися і надавали документи та інші матеріали лише анонімно.

Цей контекст важливий для розуміння того, чому я написала книжку саме так — як розповідь, що містить різні погляди. Я не зазначаю, хто яку інформацію надав, щоби захистити людей. Якщо я послуговувалася відкритими джерелами інформації, то згадую про них у примітках. Я цитую записані інтерв'ю лише тоді, коли наводжу думку сторонніх людей — відомих осіб, чий погляд розширює наше розуміння впливу Instagram на світ.

Починаючи цей проект, я сподівалася на розмову з Марком Цукербергом і звернулася до нього з відповідним проханням. Генеральний директор Facebook, у якого я раніше вже брала інтерв'ю і за звітуванням якого у 2018 році перед американським Конгресом спостерігала, у суспільній уяві став якимось лиходієм. Моя книжка, як я сказала його представнику зі зв'язків з громадськістю, дасть змогу розібратися у всьому, що залишається не до кінця зрозумілим.

Можна було б поставити багато складних запитань, але я воліла б розпочати з легкого. Чому Цукерберг захотів купити Instagram? Я хотіла дізнатися про це не з його публікації у блозі, а з особистої розповіді. Які події змусили його в один з четвергів у квітні 2012 року вирішити, що він мусить узяти телефон і *якнайшвидше* почати процес придбання компанії? І не просто купити, а зобов'язатися залишити її незалежною?

За місяць до завершення книжки я отримала електронного листа від представника Facebook зі зв'язків з громадськістю з відповіддю від імені Цукерберга на це запитання:

«Усе просто. Це був чудовий сервіс, і ми хотіли сприяти його зростанню».

Оце й усе, що було сказано на цю тему. Для точного відтворення цих подій мені довелося звернутися до інших осіб, які могли пригадати, що саме Цукерберг казав у ключові

моменти та що він міг тоді думати. Я мала намір перевірити достовірність цих спогадів у Facebook, однак представники компанії відмовилися коментувати такі розповіді.

Я гадаю, читачі розуміють, що люди, які долучилися до створення моєї книжки, не могли передати мені діалоги дослівно. У більшості випадків вони переповідали зміст тієї чи іншої розмови. Іноді певні деталі вони пам'ятали ліпше. Я записала діалоги так, як їх озвучили в інтерв'ю, намагаючись показати історію Instagram так, як її пам'ятають учасники подій. Та мої інформатори могли відтворити чиїсь слова неправильно або так, що це суперечить іншим джерелам, оскільки історія Instagram налічує вже десять років. Ця книжка — моя спроба викласти правдиву історію Instagram, без жодного фільтра, окрім власного.

Вступ. Найвпливовіший

У Сан-Паулу, в Бразилії, є галерея вуличного мистецтва просто неба під назвою «Беко-ду-Бетмен», або ж «Алея Бетмена». Появі цієї назви передувало створення одного з найбільш пам'ятних муралів 5 метрів заввишки, на якому зображено легенду бразильського футболу Пеле в обіймах Темного лицаря. Про те, що це Пеле, можна здогадатися лише за номером 10 та його іменем на футболці, оскільки він повернений до нас спиною. Його щока притискається до маски Бетмена, можливо, Пеле його цілує або розповідає йому на вухо якийсь секрет, водночас рука Бетмена обіймає футболіста за талію.

Березневої суботи молода жінка стоїть перед мура-лом з Пеле. На ній повсякденний одяг, сонцезахисні окуляри, червоні кросівки та вільний білий топ. Її подруга робить кілька знімків, потім вони переходять до наступних муралів, терпляче чекаючи черги до найбільш популярного. Десятки інших людей роблять те саме, зокрема три вагітні жінки, які мають друзів, готових задокументувати їхні животики на тлі сюрре-алістичної фіолетової орхідеї. Поруч білява маленька дівчинка з червоною помадою на вустах, у блискучих синьо-червоних шортах та сорочці з написом «Маленьке татове чудовисько», тримаючи бейсбольну битку, позує перед зловісного вигляду пташкою. Її мати просить підняти битку вище, щоб бути більше схожою на Гарлі Квінн із коміксів «Загін самогубців».

На звивистій алеї продавці пропонують пиво та ювелірні вироби. Чоловік грає на гітарі та співає португальською, сподіваючись знайти прихильників своєї музики. На своєму

інструменті він наклеїв великий аркуш паперу з назвою свого акаунту в соціальних мережах і логотипом Instagram.

Із розвитком останнього «Бекоду-Бетмен» стала однією з найпривабливіших туристичних локацій Сан-Паулу. На сайті Airbnb пропонують «особистих папараці» за приблизно сорок доларів з людини за дві години, які можуть зробити на алеї якісні знімки для Instagram. Така послуга стала однією з найпопулярні-ших серед мандрівників всім світом.

Фотографи-аматори намагаються за будь-яку ціну досягти досконалості. Одна з жінок відволікає двох маленьких дітей пляшкою кока-коли, поки її сестра стоїть у черзі, щоби зробити світлину на тлі павича із зелено-синім пір'ям. Підліток, який нарешті дістався павича, гнівається на свого супутника через те, що той обирає невдалий кут зйомки.

Я приїхала на алею за рекомендацією чоловіка на ім'я Габріель, який сидів поруч зі мною у суши-барі мого першого вечора у Бразилії. Моя португальська була такою поганою, що він узявся перекладати моє замовлення працівникам ресторану. Я пояснила, що приїхала сюди, щоби зрозуміти більше про Instagram та його вплив на культуру в усьому світі. Поки ми розмовляли, шеф-кухар подав сашимі та нігірі. Габріель сфотографував кожную страву, щоби розмістити світлини на своїй сторінці в Instagram, нарікаючи при цьому, що його друзі такі одержимі бажанням ділитися своїм життям, що він не впевнений, чи вони насправді *живуть* цим життям.

* * *

Щомісяця понад мільярд людей користуються Instagram. Ми робимо фото та відео їжі, облич, улюблених пейзажів, родин — усього, що нас цікавить, і поширюємо їх, сподіваючись, що вони

відображають те, ким ми є чи прагнемо бути. Ми взаємодіємо за допомогою цих повідомлень, прагнучи налагодити тісніші стосунки, міцніші зв'язки або піднести свій імідж. Так влаштоване сучасне життя. Ми не часто замислюємося над його сенсом.

Хоча й мали б. Instagram був однією з перших соцмереж, яка уповні використала наші взаємини з телефоном. Історія Instagram — це надзвичайний приклад того, яким чином рішення соціальних медіа про те, як дослухатися до користувачів, який продукт створювати і як вимірювати успішність, можуть суттєво вплинути на спосіб життя.

Я хочу показати, як діяли співзасновники цієї соціальної мережі Кевін Сістром та Майк Крігер, коли визначали, що робити зі впливом їхнього продукту на людей. Кожне рішення, що вони ухвалювали, мало неабиякий ефект. Наприклад, продаючи свою компанію Facebook, вони забезпечили їй довголіття. Проте після продажу засновники Instagram були розчаровані утилітарною політикою Facebook та протистояли їй, зосередившись на створенні продуманого продукту, популярність якого формувалася завдяки розповідям в Instagram про найвидатніших його користувачів. План спрацював так добре, що успіх Instagram став загрозою для Facebook та його генерального директора Марка Цукерберга.

Для засновників Instagram через їхній вимушений вихід з компанії в 2018 році історія завершилася, на відміну від усіх нас. Нині Instagram так укоренився у наше повсякденне життя, що його історію не можна відокремити від впливу на нас. Instagram став інструментом, за допомогою якого можна оцінювати відповідність певній культурі. Багато людей прагнуть до цифрової ідентифікації та самоствердження, і багато хто отримує це самоствердження завдяки лайкам, коментарям, підписникам та брендовим угодам. Історія Instagram у Facebook

і поза ним свідчить про зіткнення капіталізму з особистістю. Вона розповідає про те, як далеко можуть зайти люди, щоб захистити те, що вони побудували, і стати успішними.

Мережа стала машиною для штампування знаменитостей, якої світ ніколи раніше не бачив. Більш як двісті мільйонів користувачів Instagram мають понад п'ятдесят тисяч підписників кожен. Згідно з аналітичними висновками компанії Dovetale, це той рівень, завдяки якому вони можуть заробляти як представники брендів. Менш ніж одна сота відсотка користувачів Instagram має понад мільйон прихильників. У масштабах Instagram ці 0,00603 відсотка — це понад шість мільйонів інста-знаменитостей, більшість з яких слава увінчала завдяки цій мережі. Для усвідомлення масштабу: мільйони людей і брендів мають більше підписників у Instagram, ніж *New York Times* — передплатників.

Уся ця діяльність впливає на нас незалежно від того, чи використовуємо ми Instagram. Підприємства — від готелів і ресторанів до великих брендів — змінюють оформлення своїх приміщень і спосіб продажу продукції, розробляючи свої стратегії так, щоби візуально задовольнити наше бажання фотографувати для Instagram. Переглядаючи комерційні простори, продукти та навіть будинки, ми можемо побачити вплив Instagram, утім вплив Facebook чи Twitter є не таким помітним.

Наприклад, у приміщенні для роботи в Сан-Франциско, де я писала цю книжку, є бібліотека, впорядкована не за назвами книжок чи прізвищами авторів, а за кольорами обкладинок — у такому рішенні є сенс, коли естетика Instagram має пріоритет перед змістом книжок. На Манхеттені мережа кафе «Black Tap» створила на догоду публіці молочні коктейлі з цілими шматками торта нагорі, і люди місяцями вишикувалися у черги, щоби придбати такі коктейлі. Незважаючи на те, що

люди не завжди могли подужати ці величезні десерти, вони задовольняли свою потребу фотографувати. У Японії є спеціальний термін для цього дизайнерського руху — *інстагієнічний* (インスタ映). Що більше є *інстагієнічним* чи то вбрання, чи то бутерброд, то швидше воно матиме соціальний та комерційний успіх.

Я розмовляла зі студентом університету в Лондоні, який пояснив мені, що більша кількість підписників у Instagram дає вищі шанси лідирувати у кампусі. Я спілкувалася з дівчиною в Лос-Анджелесі, яка є надто юною, щоби легально вживати алкоголь, але яку клубні промоутери запрошують відвідувати ексклюзивні події через велику кількість підписників у Instagram. Я говорила з батьком в Індонезії, донька якого навчається в Японії і щоліта привозить у валізах японські товари, щоби продати їх місцевим, публіку-ючи фотографії цих товарів у Instagram. Я розмовляла з бразильською парою, яка створила бізнес, випікаючи тістечка на кухні своєї квартири, і залучила десятки тисяч підписників, бо їхні ласощі мають форму літер, із яких складається фраза «Я тебе кохаю!».

Instagram сприяв кар'єрі та навіть побудові імперій знаменитостей. Крім Дженнер, менеджер реаліті-шоу родини Кардаш'ян-Дженнер, каже, що Instagram змінив роботу над шоу «З Кардаш'янами» і перетворив її на безперервне просування їхнього бренду протягом двадцяти чотирьох годин на добу сім днів на тиждень. Вона прокидається приблизно о 4:30–5:00 у своєму розкішному будинку в Гідден-Гілс у штаті Каліфорнія та насамперед перевіряє Instagram. «Я можу зайти в Instagram і дізнатися, що робить моя сім'я, онуки, про свій бізнес, — пояснила вона. — Я одразу маю інформацію про своїх дітей. Чи вони прокинулися? Чи розміщують фотографії для бізнесу за графіком? Чи розважаються?»

Розклад для Instagram є в офісі Кріс та в роздру-ківках, які вона отримує щовечора та щоранку. Вона та її діти є представниками десятків брендів, зокрема Adidas, Calvin Klein та Stuart Weitzman, також вони мають власні лінії засобів для макіяжу. П'ять доньок родини — Кім Кардаш'ян-Вест, Кайлі Дженнер, Кендалл Дженнер, Хлої Кардаш'ян та Кортні Кардаш'ян — мають загалом понад півмільярда підписників.

У день нашої розмови Кріс готувалася до Instagram-вечірки у рожевому стилі, щоби запустити лінію догляду за шкірою для своєї доньки Кайлі. Вона згадує, що відповіла, коли Кайлі вперше запитала, чи варто починати бізнес з помадою в Instagram. «Я сказала їй, що вона може почати з трьох кольорів у своєму наборі помад, але це мають бути кольори, які їй дійсно подобаються, — згадує Кріс. — Або їх визнають дивовижними і зметуть з полиць, або все провалиться, і їй доведеться користуватися цими помадами протягом усього свого життя».

Вони були разом в офісі Кріс у 2015 році, коли Кайлі розмістила повідомлення на сайті. За лічені секунди весь товар було розпродано. «Я гадала, що щось пішло не так, — розповідає Кріс. — Щось вийшло з ладу? Стався збій сайту? Що трапилося?»

Те, що сталося, не було випадковістю. Це лише свідчило про те, що все, що її донька скаже людям, вони робитимуть. Протягом наступних кількох місяців, коли Кайлі оголосила в Instagram про надходження в продаж нового продукту, на її сайті з'явилося понад ста тисяч людей, які чекали на цей товар. Чотири роки потому, коли Кайлі виповнився двадцять один рік, журнал *Forbes* розмістив її фото на своїй обкладинці й оголосив наймолодшою з мільярдерів усіх часів, які створили себе самі. Нині, схоже, кожен гуру краси в Instagram має свою лінію продуктів.

* * *

Мільярд — у цій сумі є щось потужне. Це маркер, який у бізнесі означає, що ви досягли недоторканного статусу, який викликає побоювання та заслуговує на увагу. У 2018 році, коли *Forbes* опублікував історію про те, що Дженнер досягла межі у дев'ятсот мільйонів доларів, Джош Островський, власник популярного і суперечливого акаунту @thefatjewish, закликав своїх підписників робити пожертви, щоби зібрати сто мільйонів доларів для Кайлі. «Я не хочу жити у світі, де у Кайлі Дженнер немає мільярда доларів», — написав він у заголовку, запускаючи цю кампанію.

Після продажу Instagram став першою в історії соціальною мережею, яку було оцінено в мільярд доларів. Спочатку успіх Instagram видавався малоймовірним, як і для багатьох стартапів. Його не задумували як засіб досягнення популярності або розкручування особистих брендів. Так вийшло тому, що він став місцем, де можна було дізнатися про чуже життя та чужий досвід за допомогою камери їхнього телефону.

За словами Кріса Мессіни, технолога, який був користувачем за номером 19 і винайшов хештег, можливість спостереження за іншими людьми в Instagram була приголомшливою інновацією, можливо, еквівалентною відчуттям, яких спізнають космонавти, коли вперше дивляться на Землю з космосу. В Instagram ви могли зануритися у життя пастуха оленів у Норвегії або виробника кошків у Південній Африці. Ви могли поділитися деталями свого життя таким чином, щоби можна було вважати його більш наповненим.

«Це дає вам уявлення про людство і змінює вашу думку про багато речей та про їхню важливість, — пояснював Мессіна. — Instagram — це наше відображення у дзеркалі, і він дає змогу кожному з нас зробити свій внесок у розуміння цього світу».

З розвитком Instagram його засновники намагалися зберегти це відчуття відкриття. Вони визначали естетичні смаки свого покоління, які надихнули нас ділитися з друзями та незнайомими людьми своїми вподобаннями для отримання нагороди у вигляді лайків та підписників. Вони вкладали чималі кошти в редакційну стратегію, щоби показати, як вони планують використовувати Instagram. Вони уникали певних спам-тактик Facebook, наприклад надсилання надмірної кількості сповіщень та електронних листів. Вони відкидали додаткові інструменти, які допомагали б впливовим користувачам. Наприклад, ви не можете додати гіперпосилання в допис або поділитися чийось дописом, як це можна зробити у Facebook.

До останнього вони не змінювали способу, який давав нам змогу порівнювати себе з іншими і намагатися досягти вищого рівня актуальності. Instagram дав своїм користувачам три прості способи визначення ефективності: кількість підписників, кількість тих, на кого підписалися ви, та кількість лайків під вашими фотографіями. Цих оцінок було достатньо, щоби зробити досвід користування мережею захопливим. З кожним новим лайком чи підписником користувач Instagram отримував часточку задоволення, скеровуючи допамін до відповідних центрів у мозку. З часом люди зрозуміли, що успіх в Instagram впливає на статус у суспільстві та навіть на комерційні можливості.

Завдяки фільтрам, які спочатку поліпшували наші недосконалі фотографії на телефонах, Instagram став місцем вдосконаленого зображення життя людей. Користувачі вважали, що все, що вони бачать, відредаговане, щоби мати кращий вигляд. Реальність не мала такого значення, як прагнення досконалості та творчість. Спільнота Instagram навіть розробила

хештег #nofilter (без фільтра), щоб повідомляти людям, коли публікується щось справжнє.

Акаунт в Instagram з найбільшою кількістю під-писників — 322 мільйони — це @instagram, той, який контролює компанія. І це цілком зрозуміло, адже Instagram має найбільший вплив у світі. У 2018 році мережею щомісяця користувався мільярд людей — їхнє друге «мільярдне» досягнення. Незабаром засновники залишили роботу в компанії. Як з'ясували для себе Сістром і Крігер, навіть якщо ви досягаєте найвищого успіху в бізнесі, ви не завжди отримуєте те, що хочете.

Розділ 1. Кодова назва проекту

«Мені подобається казати, що я достатньо небезпечний, бо вмію програмувати, і достатньо комунікабельний, щоби вміти продати нашу компанію. І я гадаю, що це вбивче поєднання в підприємстві»[1].

— КЕВІН СІСТРОМ,
СПІВЗАСНОВНИК INSTAGRAM —

Кевін Сістром не мав наміру кидати навчання, він лише хотів познайомитися з Марком Цукербергом.

Сістром, високий на зріст, із темно-каштановим волоссям та прямокутним обличчям, познайомився з Цукербергом, місцевим засновником стартапу, через друзів зі Стенфордського університету на початку 2005 року, попиваючи пиво з червоних пластянок на вечірці в Сан-Франциско. Цукерберг став гуру в галузі технологій завдяки своїй роботі в The Facebook.com — соціальній мережі, яку він започаткував із друзями за рік до того в Гарвардському університеті, а потім поширив її на студентські кампуси всією країною. Студенти використовували сайт, щоби писати короткі дописи про те, що вони роблять, і розміщувати їх на «стінах» у Facebook. Це був простий сайт, з білим тлом та синім оздобленням, не схожий на соціальну мережу My space з її кричущим дизайном та вигадливими шрифтами. Сайт розвивався так швидко, що Цукерберг вирішив полишити навчання.

У барі «Zao Noodle» на Університетському проспекті, приблизно за півтора кілометри від кампусу Стенфордського університету, Цукерберг намагався переконати Сістрома

прийняти таке ж саме рішення. Вони обидва лише досягли повноліття, але Цукерберг, який був на двадцять п'ять сантиметрів нижчий від Сістрома, мав світле кучеряве волосся, ніжно-рожеву шкіру і був одягнений у поношені джинси та куртку на блискавці з каптуром, мав набагато молодший вигляд. Він хотів додати до функцій Facebook можливість розміщувати інші фотографії, крім однієї в профілі, і просив, щоб Сістром створив для цього належний інструмент.

Сістрому лестила пропозиція Цукерберга, якого він вважав надзвичайно розумним. Себе ж він не мав за геніального програміста. У Стенфорді він почувався звичайною людиною серед вундеркіндів з усього світу і заледве дістав B[2] зі свого першого та єдиного університетського курсу з програмування. Однак він міг зробити те, що хотів Цукерберг. Він любив фотографії, і одним з його проектів був сайт Photobox, де можна було завантажувати великі файли із зображеннями, а потім поширювати або друкувати їх. Він користувався цим сайтом для висвітлення вечірок студентського товариства «Sigma Nu».

Photobox було достатньо, щоби зацікавити Цукерберга, який тоді був не надто вибагливим. Добір персоналу завжди є найважчою частиною розбудови стартапу, а The Facebook.com зростав так швидко, що потребував нових людей. Раніше того ж року Цукерберга бачили перед будівлею факультету комп'ютерного програмування Стенфорда з плакатом про свою компанію. Він сподівався набрати програмістів, як набирають членів університетських клубів. Він зацікавив Сістрома, сказавши, що пропонує йому єдиний у житті шанс опинитися біля витоків чогось такого, що має стати справді грандіозним. Facebook має стати доступним для більшості студентів, а згодом і для всього світу. Компанія має намір залучити венчурних інвесторів[3] і, можливо, незабаром стане більшою, ніж Yahoo!, Intel або Hewlett-Packard.

Коли Цукерберг дав свою кредитну картку, щоби розплатитися нею в барі, платіж не пройшов. Він звинуватив у цьому президента компанії Шона Паркера.

За кілька днів Сістром прогулювався поблизу кампусу зі своєю наставницею, магістром зі Стенфорду, яка займалася венчурним інвестуванням, Ферн Ман-дельбаум. Вона висловила побоювання, що Сістром втратить свій потенціал, якщо покладатиметься на чийсь думку. «Не починайте займатися цим Facebook, — порадила вона, — це привид. Він нікуди не просунеться».

Сістром визнав, що вона має рацію. Так чи інакше, але він не подався до Кремнієвої долини, щоби швидко розбагатіти завдяки стартапу. Він вирішив насамперед здобути освіту світового рівня, закінчивши Стенфорд. Сістром подякував Цукербергу за наданий йому шанс і запланував навчання у Флоренції, в Італії. Однак вони з Цукербергом підтримували зв'язок.

Флоренція вабила Сістрома дужче, ніж The Facebook.com. Хлопець не був упевнений, що його призначенням є робота в галузі комп'ютерних технологій. Коли він вступив до Стенфорду, то сподівався займатися інженерним проектуванням та історією мистецтва. Він уявляв подорожі світом, реставрування старовинних соборів або картин. Його вабила наука, пов'язана з мистецтвом, і вражало, як проста новація в епоху Відродження — відкриття лінійної перспективи архітектором Філіппо Брунеллескі — змогла геть-чисто змінити спосіб самовираження людей. До цього картини були пласкими і неприродними, і лише починаючи з 1400-х років перспектива надала їм глибини, зробивши їх реалістичними та емоційними.

Сістром замислювався над тим, як створюються ті чи інші речі, розбирався в цілісних системах та дрібних деталях, які мали значення для виготовлення чогось якісного. У Флоренції

він відчув потяг до італійських ремесел, вивчаючи особливості виробництва вина, моделювання та пошиття шкіряного взуття і приготування капучино. Навіть у дитинстві хлопець поринав у свої захоплення, домагаючись досконалості. Народився він у грудні 1983 року, зростав разом із сестрою Кейт у двоповерховому будинку в містечку Гол-лістон у штаті Массачусетс, приблизно за годину їзди на захід від Бостона. Його енергійна мати Діана була віце-президентом з маркетингу на місцевому Monster.com[4], а згодом у Zipcar[5]. Вона познайомила своїх дітей з інтернетом, коли зв'язок ще забезпечувався через телефонну лінію. Його батько Даг був менеджером з персоналу в мережі магазинів зі знижками «Home Goods». Сістром був щирим, допитливим хлопчаком, який любив ходити до бібліотеки та грати у комп'ютерну гру «Doom II». Перший досвід у комп'ютерному програмуванні він здобув, створюючи власні рівні в цій грі.

Він брався то до однієї справи, то до іншої, і про його захоплення мусили чути всі довкола. Коли Сі-стром під час навчання в закритій школі в Міддлсексі був ді-джеєм, він купив два програвачі й вистромив антену у вікно гуртожитку, щоб транслювати власну радіостанцію, де звучала електронна музика. Підлітком він прокрадався до клубів для дорослих, щоб спостерігати, як працюють його кумири, однак дотримувався правил і нічого там не пив[6].

Люди або одразу приймали Сістрома, або відштовхували його від себе як особу надто високої думки про себе. Він дослухався до інших, але й полюбляв повчати всіх довкола. Також часто недооцінював свої досягнення. Наприклад, щоб влитися у спільноту Кремнієвої долини, він часто згадував свої акаунти в середній школі, свої відеоігри та програмування проектів, але не казав, що був також капітаном команди[7] з лакросу[8] або що відповідав за проведення вечірок у коледжі.

Його друзі-студенти говорили про інновації Сістрома у використанні вірусного відео як засобу привернення уваги тисяч людей. Його перший подібний витвір (2004 рік) називався «Moonsplash» і показував членів студентського товариства, які танцювали в кольорових костюмах під пісню *Drop it Like It's Hot* хіп-хоп співака Snoop Dogg.

Фотографія була одним з його найбільших захоплень. На уроці в середній школі він написав, що йому подобається знімати, «щоби показати всім свій погляд на світ» і «надихнути інших поглянути на світ по-новому»[9]. Перед поїздкою до Флоренції, осередку епохи Відродження, про яку він так багато знав, він заощадив кошти, аби придбати одну з найякісніших камер, яку тільки міг собі дозволити. Він хотів навчитися краще фотографувати.

Його вчителя у Флоренції, Чарлі, ця камера не вразила. «Ви тут не для того, щоб робити досконалі фото, — сказав він, — дайте-но мені це»[10].

Сістром гадав, що професор збирається змінити налаштування камери. Натомість той забрав її до своєї кімнати і повернувся з іншим пристроєм — «Holga», який робив розмиті чорно-білі квадратні світлини. Він скидався на пластмасову іграшку. Чарлі заборонив Сістрому використовувати його дивокамеру протягом наступних трьох місяців, пояснивши, що для створення творів мистецтва не завжди потрібен найякісніший інструмент. «Вам варто навчитися любити недосконалість», — говорив він.

Узимку 2005 року Сістром робив знімки у різних кафе і навчався цінувати красу розмитих, нечітких світлин. Ця ідея — квадратні фотографії, перетворені на мистецтво за допомогою редагування, — застрягла в якомусь закапелку його свідомості. Важливішим для нього був той урок, що технічно складніше не завжди означає краще.

Тим часом Сістром будував плани на літо. Він мав пройти стажування як учасник програми стипендіатів Стенфорду «Mayfield Fellows», до якої його прийняли[11]. Як і всі студенти Стенфорду, він був серед творців інтернет-індустрії. На першому етапі інтернет використовували для переміщення інформації та бізнесу в онлайн, сприяння золотій лихоманці доткомів[12]наприкінці 1990-х, що зазнали провалу в 2001 році. На новому етапі, який дістав умовну назву «Web 2.0», сайти стали більш інтерактивними та цікавими, адже містили інформацію, яку надавали користувачі, наприклад, огляди ресторанів та блоги.

Більшість нових технологій розроблялася в містечку Пало-Альто неподалік Стенфорда, що мало переваги під час набору персоналу. Такі компанії, як Zazzle та Film Loop, відновлюючи покинуті будівлі, розміщували тут свої філії[13]. Саме сюди потрапили товариші Сістрома за програмою. Та Пало-Альто був надто нудним місцем, щоб провести там літо.

Сістром прочитав у *New York Times* про тенденції у галузі аудіо й натрапив на згадку про компанію Odeo, яка створила ринок підкастів в інтернеті. І він захотів там працювати. Він надіслав електронного листа генеральному директорові Евану Вільямсу, проект якого базувався у Сан-Франциско. Вільямс уже був відомим завдяки тому, що продав Blogger — сайт для ведення блогів — компанії Google. Сістром дістав згоду на стажування. Він щодня їздив поїздом у місто, яке приваблювало його також своїми віскі-барами та концертами живої музики.

* * *

Джек Дорсі, новий розробник програм в Odeo, упереджено поставився до 22-річного стажера, з яким мав сидіти поруч усе

літо. Він гадав, що ексклюзивна програма підприємництва та елітна закрита школа на східному узбережжі — це шаблонні місця, і сформована ними людина позбавлена творчих здібностей.

Дорсі, 29-річний молодик, який не довчився в Нью-Йоркському університеті і мав анархістські татуювання та кілечко в носі, вважав себе творчою особистістю. Він колись мріяв стати модельєром[14]. Утім став програмістом, але це було для нього лише засобом для досягнення своєї мети — створювати щось із нічого. Також він мусив платити за оренду приміщення. Він не розумів, що має робити зі стажером.

Однак несподівано для Дорсі вони зі Сістром незабаром стали друзями. У мансарді на вулиці Бранан було лише кілька працівників[15], більшість з них вегетаріанці, тож вони зі Сістром обідали канапками з магазину неподалік. Виявилося, що обидва мають дуже специфічні смаки в музиці та люблять хорошу каву. Їм обом подобалася фотографія. У Кремнієвій долині Дорсі знав небагатьох програмістів, із якими міг би поговорити про ці речі. Крім того, Сістром потішив Дорсі, попросивши його про допомогу в опануванні комп'ютерного програмування.

Зокрема, йому вдалося вдосконалити мову програмування Java Script, він значно покращив її стиль, щоб та мала приємніший вигляд. Утім подібні речі не мали сенсу для Дорсі й не приваблювали хакерів Кремнієвої долини, які шанували швидку роботу. Вони не переймалися б, що ви склеїли рядки тексту до купи цифровим еквівалентом скотчу, якщо це працює. Ніхто, окрім Сістрома, не переймався тим, щоби програма мала гарну структуру. Дорсі побачив у стажері певні риси себе, адже той достатньо знав у їхній галузі, щоби мати свою думку, а не просто бути гвинтиком у машині. Дорсі було цікаво, що Сістром робитиме після стажування. І згодом він дізнався, що той після

закінчення навчання планує влаштуватися на роботу в Google. У службу з маркетингу. «Гроші», — подумав Дорсі. Зрештою, Сістром — типовий стенфордський хлопець.

* * *

Навчаючись останній рік у Стенфорді, Сістром підробляв тим, що готував еспресо в «Caffé del Doge» на Університетському проспекті в Пало-Альто[16]. Одного разу туди зайшов Цукерберг і був спантеличений, побачивши студента, якого він хотів колись узяти на роботу, у ролі баристи. Він зробив замовлення і якомога швидше пішов.

The Facebook.com, який тепер називався просто Facebook, у жовтні 2005 року запустив функцію розміщення фотографій без допомоги Сістрома. Люди, які ще не використовували Facebook, отримували сповіщення електронною поштою про те, що фотографії з їхніми обличчями з'явилися на сайті, що змушувало їх зайти у Facebook. Це стало однією з найбільших маніпуляцій із залученням людей до використання соціальної мережі.

Сістром відчував присмак втрачених можливостей. Понад п'ять мільйонів людей користувалися Facebook, і він розумів, що помилився. Він спробував повернути втрачений шанс і зв'язався з одним зі співробітників Цукерберга. Та не отримував відповідей на свої електронні листи, що, на його думку, означало, що в ньому не були зацікавлені.

Команда Odeo випустила новий продукт для обміну інформацією, Twttr (вимовлялося як твітер), а Дорсі був генеральним директором. Сістром підтримував з ним зв'язок і часто використовував сайт для спілкування з друзями та колишніми колегами, публікуючи дописи про те, що робив, що

пив і що бачив, хоча сайт був лише текстовим. Один із хлопців з Odeo заявив, що знаменитості та бренди з усього світу використовуватимуть цей сайт для спілкування. «Вони несповна розуму, — подумав Сістром, — ніхто цим не користуватиметься»[17]. Він не міг зрозуміти, для чого це може бути корисним.

Більшості людей не випадає шанс долучитися до знакових компаній у перші дні їхнього існування. Сістром проґавив аж два такі шанси, обираючи щось меншризиковане. Для нього після закінчення Стенфорду за спеціальністю «Менеджмент та інженерія» перехід до Google був схожим на продовження навчання. У нього була базова зарплата — близько шістдесяти тисяч доларів[18] — це мізерна сума порівняно з тим, що йому міг би забезпечити Facebook, але це був надійний шлях за логікою Кремнієвої долини.

Заснована в 1998 році компанія Google почала здійснювати операції на відкритому ринку у 2004-му.

Коли Сістром прийшов у компанію в 2006 році, у ній працювали майже десять тисяч співробітників. Google, значно функціональніший, ніж невеличкий Odeo, очолювали переважно колишні студенти Стенфорду, які приймали виважені рішення. Культура цієї спільноти підштовхнула одного з лідерів сайту, Маріссу Меєр, яка згодом стала генеральним директором Yahoo!, до відомої перевірки сорока одного відтінку синього кольору, щоб зрозуміти, який з них забезпечить гіперпосиланням компанії найвищий показник кліків[19]. Фіолетово-блакитний відтінок сприяв збільшенню доходу на двісті мільйонів доларів на рік. Незначні зміни можуть мати величезний ефект, якщо стосуються мільйонів чи мільярдів людей.

Компанія зробила тисячі подібних тестів, відомих як тести А / В, й отримала різні результати для різних сегментів

користувачів. У Google на кожне питання шукали правильну відповідь, застосовуючи кількісний аналіз. Методи компанії нагадували Сістному вундеркіндів на уроках інформатики, які намагаються зробити щось дуже хитромудре, аби справити враження. У такому підході є ризик вирішити проблему неправильно. Якби, наприклад, співробітники Google вивчали фотографію, вони, мабуть, обрали б за мету створити найкращу камеру, а не найдивовижнішу світлину. Чарлі таке не схвалив би.

Найбільш захопливі речі, вважав Сістром, вдавалися тоді, коли працівники Google відходили від точних методів і послуговувалися інтуїцією. Він працював над створенням маркетингової копії для Gmail. Команда намагалася з'ясувати, як можна посприяти швидшому отриманню листів користувачами. Їхнє рішення було творчим — щойно людина заходила на Gmail.com і починала вводити ім'я користувача, Google завантажував дані до її поштової скриньки, поки вона вводила пароль. Після натискання кнопки входу електронні листи мали бути вже готові до читання, що було зручним для користувачів.

Google не був зацікавлений у тому, щоби дозволити Сістному розробляти продукт, адже він не мав ступеня з програмування. Йому так набридло писати маркетингову копію, що він почав навчати молодшого колегу лате-арту за допомогою корпоративної кавової машини. Згодом він перейшов до команди угод Google, де спостерігав, як технологічний гігант підтримував малі компанії і скуповував їх. Він робив презентації Power Point, аналізуючи цілі компанії та її маркетингові можливості. Однак і тут виникла проблема: у 2008 році американську економіку спіткала криза через заборгованості за іпотеками. Google перестав купувати.

«Що мені робити?» — запитав Сістром одного зі своїх колег. «Ви можете зайнятися гольфом», — запропонував той.

«Я надто молодий для гольфу», — вирішив Сістром. Настав час рухатися далі.

* * *

До двадцяти п'яти років Сістром збагнув, як Facebook сприяє своєму зростанню, яким безладним є Twitter, і яким методичним і традиційним є Google. Він зміг познайомитися з їхніми керівниками і зрозуміти їхні мотиви. Це позбавило їх таємничості. Здавалося, що Кремнієвою долиною керують генії. Проте, перебуваючи поряд із ними, Сістром зрозумів, що вони такі ж вразливі, як і він сам. Сістром не був ані хакером, ані розробником[20], та він був доволі кваліфікованим підприємцем.

Однак, побоюючись починати щось без зарплати, він влаштувався менеджером у Nextstop, який створив сайт для тих, хто хотів ділитися враженнями та порадами щодо подорожей. А вечорами та у вихідні він намагався опанувати нове вміння — створення мобільних застосунків.

У різноманітних кафе Сан-Франциско в 2009 році було повно людей, коли Сістром мудрував над мобільним телефоном, розробляючи технологію з набагато більшими можливостями, ніж Web 2.0. Після того як Apple представила в 2007 році iPhone, смарт-фони почали змінювати спосіб доступу до інтернету. Інтернет використовували не лише для перевірки електронної пошти чи пошуку в Google — він увійшов у повсякденне життя, бо люди мали його в кишені.

Розробники могли запропонувати нові типи програмного забезпечення, завжди і скрізь доступні людям. Великі веб-

сервіси, такі як Facebook та Pandora, були одними з найпопулярніших застосунків навесні 2009 року[21]. Також існували такі вигадливі інструменти, як Bikini Blast, який пропонував непересічні фонові картинки для телефону, і iFart, застосунок, який створював різні шуми, залежно від того, яку кнопку ви натискали. Сістром вважав себе недостатньо обізнаним у технологіях. Він дійсно не вмів розробляти застосунків, але сподівався компенсувати це своєю різнобічною освітою, яка мала допомогти йому вигадувати цікаві ідеї. Йому вже раніше вдавалося розвивати свої вміння, коли він набував навичок ді-джея, навчався виводити малюнки з піни або фотографувати. Він започаткував кілька інструментів, зокрема сервіс Dishd, щоби люди могли обирати страви в різних ресторанах. Його товариш зі Стенфорду Грегор Гогмут допоміг йому в цьому.

Того ж року Сістром створив дещо під назвою Burbn, яка походила від наймення кентуккійського віскі, яке він любляв. Цей мобільний сайт, на думку Сістрома, ідеально підходив для міського соціального життя. Він давав змогу людям повідомляти, де вони перебували або куди планували піти, щоби їхні друзі могли з ними там зустрітися. Що частіше користувач заходив на сайт, то більше віртуальних призив отримувач. Фон був неяскравим, коричнево-червоним, як пляшка легендарного бурбону з кришечкою, залитою червоним воском. Щоб додати картинку до свого допису, доводилося надсилати її електронною поштою. Іншого технічного способу для цього не було. Утім це була досить гарна ідея, щоб долучитися до перегонів зі створення за-стосунків у Кремнієвій долині.

У січні 2010 року Сістром, рішуче налаштований залишити Nextstop, вирушив на вечірку стартапу Hunch в арт-барі «Madrone» у парку Panhandle Сан-Франциско. Тут юрмилися

венчурні капіталісти[22], головним чином завдяки тим, хто вже успішно підтримував Hunch — Катерині Фейк, співзасновниці Flickr, веб-сайту для зберігання та обміну фотографіями, який був проданий Yahoo! за тридцять п'ять мільйонів доларів у 2005-му, та Крісу Діксону, який продав охоронну компанію, започатковану в 2006 році[23].

Сістром познайомився з двома відомими венчурними капіталістами із солідними чековими книжками — Марком Андріссенем, співзасновником Netscape, який керував однією з найвідоміших компаній венчурного капіталу в долині Andreessen Horowitz, і Стівом Андерсоном, який керував менш відомою компанією з інвестування стартапів Baseline Ventures.

Андерсона привабило те, що Сістром, який мав за плечима навчання в Стенфорді та роботу в Google і був досить упевненим у собі, ще не мав інвесторів для реалізації своєї ідеї. Андерсону подобалося першим помічати щось непересічне. Він узяв номер Сістрома і дав йому адресу своєї електронної пошти.

Після цього вони зустрічалися кілька разів у «Grove» на вулиці Каштанів, п'ючи капучино та розмовляючи про можливості Burbn. Проект Сістрома використовували лише кілька десятків людей — друзі та друзі друзів. За його словами, він потребував близько п'ятдесяти тисяч доларів, щоби створити справжню компанію. Андерсон зацікавився цією можливістю, але за однієї умови.

«Найбільший ризик для вас — це те, що ви єдиний засновник, — сказав Андерсон Сістрому. — Я зазвичай не інвестую в засновників-одинаків». Він стверджував, що без участі іншої людини в керівництві компанії ніхто не зможе вказати Сістрому на його помилки і не допоможе вдосконалити його ідеї.

Сістром погодився виділити десять відсотків для залучення можливого співзасновника. Ось так просто стартувала компанія,

відома як Instagram.

* * *

Очевидним кандидатом у співзасновники компанії був Гогмут, приятель, який займався застосунками із Сістромом. Та його влаштувала робота в Google. «Чому ти не поговориш з Майкі?» — поцікавився Гогмут.

Майк Крігер був студентом Стенфорду, якого Сі-стром знав через програму стипендіатів «Mayfield». Сістром познайомився з Крігером на одному із заходів «Mayfield», де Крігер побачив у Сістрома значок Odeo і розпитував його, що це за компанія. Потім Крігер зник з поля зору Сістрома, отримавши за цей час ступінь магістра за спеціальністю «Символічні системи» (відома Стенфордська програма з вивчення психології взаємодії людей з комп'ютерами). Він написав дисертацію про Wikipedia, яка залучила спільноту волонтерів до оновлення та редагування онлайн-ен-циклопедії. У 2010 році він працював у Meebo, сервісі миттєвих повідомлень.

Сістрому подобався Крігер. Він був добродушним, зваженим, завжди усміхненим. Його досвід програмування був набагато більшим, ніж у Сістрома. У Крігера було довге пряме каштанове волосся і відкрите овальне обличчя, він носив прямокутні окуляри. У вихідні Сістром та Крігер зустрічалися в кафе «Coffee Bar» у Сан-Франциско, де обмінювалися думками про свої проекти та порадами. Крігер був одним із найперших тестувальників Burbn.

Він, як і Сістром, і гадки не мав, що опиниться у світі стартапів. Крігер виріс у Бразилії, періодично мешкав у Португалії та Аргентині, оскільки його батько працював у компанії з виготовлення напоїв Seagram. Він також любив

музику і вмів грати на дванадцяти-струнній гітарі. У середній школі займався дизайном веб-сайтів, але ніколи не зустрічався із програмістами. Після приїзду до Сполучених Штатів у 2004 році для навчання у Стенфорді Крігер швидко зрозумів, що ця галузь може бути прибутковою.

Його план полягав у тому, щоб розпочати кар'єру в середнього розміру компанії Меебо, потім перейти в меншу, але амбіційнішу, а за кілька років, коли він уже знатиме достатньо, заснувати власну справу. Тим часом Крігер займався розробкою застосунків для iPhone у кафе. Перший з них, який він створив за допомогою талановитого друга-дизайнера, називався Crime Desk SF. Він викладав дані про злочини у Сан-Франциско із загальнодоступних записів камер, щоб можна було побачити реальні події, які сталися неподалік. Вони витратили багато часу, вдосконалюючи застосунок, утім користуватися ним ніхто не хотів.

Крігер казав Сістрому, що готовий зарадити, якщо тому знадобиться допомога з Airbnb. Після домовленості щодо інвестицій з Андерсоном Сістром пояснив Крігеру, що ідея перетворюється на справжню компанію з реальними фінансовими зобов'язаннями, і запитав, чи хоче він бути офіційним співзасновником.

«Вважай, що це мене зацікавило», — відповів Крігер. Переваги йому здавалися очевидними: він міг працювати в Сан-Франциско, замість того щоб їздити до Меебо, міг допомогти створити щось у крутій галузі мобільних застосунків і міг робити це з хлопцем, з яким йому подобалося спілкуватися.

Крігер часто дослухався до своєї інтуїції під час прийняття важливих рішень. Та, щоб переконати інших, вирішив вдатися до певної стратегії. Він знав, що його батьки в Сан-Паулу непокоїтимуться через те, що їхній син зробив такий

несподіваний поворот у кар'єрі, маючи іммігрантську візу. Тож він розповідав їм про своє рішення поступово.

«Гадаю, було б цікаво приєднатися до якогось нового стартапу!» — сказав їм Крігер португальською.

За кілька днів він знову зателефонував: «Я зустрів цікавого хлопця!».

Він пояснив, хто такий Сістром і над чим він працює. Наприкінці тижня він подзвонив і сказав, що після детального вивчення питання вирішив стати співза-сновником компанії Сістрома Burbn. Його батьки під враженням від того, що їхній син так довго приймав рішення, поставилися до цього прихильно.

* * *

Наступним, кого слід було переконати, був уряд Сполучених Штатів. У січні 2010 року Крігер звернувся до адвокатської фірми з досвідом роботи з бразильськими візами (хоча більшість її клієнтів були перукарями). Крігер подав заявку на переоформлення своєї робочої візи іммігранта на Burbn. Чинівники, які розглядали справу, бачили, що Burbn дістав капітал, але у них залишалася підозра — чи мав він бізнес-план?

Звісно, плану не було. Фінансування дало б їм змогу піти за прикладом Facebook — зробити свій продукт частиною щоденних звичок користувачів, перш ніж почати заробляти гроші. Та Крігер і Сістром не могли цього сказати. Вони заявили посадовцям, що планують заробляти на системі купонів для барів, ресторанів і магазинів, оскільки люди розповідатимуть своїм друзям, які місця відвідують. Вони пояснили, що їхніми конкурентами є Foursquare та Gowalla[24]. Ці відчайдухи також надали діаграму, яка передбачала, що за два роки вони,

імовірно, матимуть мільйон користувачів. Вони самі сміялися з нереальності цього.

Поки Крігер і Сістром чекали на дозвіл для Burbn, намагалися з'ясувати, чи сподобається їм працювати разом. Вони провели кілька вечорів у кав'ярні «Potrero Hill» за програмуванням простеньких ігор, які не збиралися випускати. Серед них була і гра, заснована на так званій дилемі в'язня, яка пояснює, чому раціональні люди не можуть співпрацювати навіть тоді, коли їм доводиться це робити.

Це було цікаво, але це був не Burbn. Минуло кілька місяців, Крігер розумів, що Сістром витрачає гроші, а кінця очікуванню не видно. Крігер проводив купу часу за вивченням законів про імміграцію та читанням жахливих історій на інтернет-форумах.

— Кев, може, ти знайдеш іншого співзасновника, — запропонував Крігер.

— Ні, я дуже хочу працювати з тобою, — відповів Сістром. — Ми це залагодимо.

Сістром бачив достатньо конфліктів між співзасновниками, щоби зрозуміти, як важко знайти когось, кому можна довіряти. Засновники Twitter, наприклад, завжди намагалися підставити один одного. Дорсі вже не був генеральним директором компанії. Співробітники нарікали, що всі ідеї та успіхи Twitter він приписує собі, уникаючи співпраці з людьми. Дорсі брав відпустки, щоб займатися йогою та моделюванням одягу. «Ви можете бути або модельєром, або генеральним директором Twitter, але не займатися обома справами одночасно», — сказав йому Ев Вільямс, якщо вірити книжці Ніка Білтона «Інкубатор Twitter»[25]. У 2008 році Вільямс домовився з членами правління Twitter про звільнення Дорсі.

Історія Facebook була ще драматичнішою. Співзасновник Едуардо Саверін, якого непомітно відсторонили від рішень компанії, коли команда переїхала до Пало-Альто в 2005 році,

заблокував банківський рахунок Facebook[26] — це, можливо, й було причиною того, що картка Цукерберга не спрацювала під час його пам'ятної зустрічі зі Сістромом. Адвокати Цукерберга розробили складну фінансову угоду, щоби зменшити частку власності Саверіна, запустивши з одного боку судовий процес, а з іншого — драматичний сюжет, використаний пізніше в голлівудській стрічці «Соціальна мережа», що вийшла 2010 року.

Фундатори технологічних розробок у Кремнієвій долині були агресивними, амбітними, холоднокровними, позбавленими сентиментів. Крігер був гарним співрозмовником, уважним партнером, працьовитим хлопцем і, як показала перевірка спільною роботою, добрим другом. Сістром не хотів наражатися на ризик із кимось іншим.

* * *

Увесь цей час Сістром намагався знайти додаткову підтримку для свого проекту. Йому вдалося переконати Andreessen Horowitz вкласти в Burbn двісті п'ятдесят тисяч доларів завдяки знайомству з Ронні Конвеєм, партнером фірми, якого він знав з часів роботи в Google. Коли Андерсон із Baseline почув про це, то захотів долучитися, тож зробив інвестицію на таку ж суму. Сістром зненацька отримав півмільйона доларів.

Андерсон намагався привернути до Burbn увагу інших інвесторів, надсилаючи їм листи електронною поштою. Та оскільки вони не знали Сістрома особисто, то не зацікавилися. Андерсону відповіли, що вже існує кілька популярних застосунків зі схожим принципом роботи, зокрема Foursquare і Gowalla, а фотографії не є такою унікальною опцією, щоби зацікавити людей. Burbn мав і функції соціального спілкування, але Facebook так домінував у цій сфері, що не було сенсу робити

ставку на гру проти нього. Оновлення статусу про те, що ви робите чи куди збираєтеся, вже було застосоване в Twitter.

Тож Сістром зв'язався зі своїм колишнім наставником Дорсі, давши йому знати, що створює компанію. Вони зустрілися біля офісу Дорсі у Square, його останньому бізнес-проекті. Дорсі створював пристрій, який можна було б приєднувати до комп'ютера чи телефону, пов'язаного з інтернетом, що дало б людям змогу купувати речі за кредитні кошти в будь-якому місці. Кілочка у нього в носі вже не було. Дорсі, можливо, зреагувавши на недовіру з боку правління Twitter, був одягнений майже офіційно — у білу сорочку від Dior та чорний смокінг.

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

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ