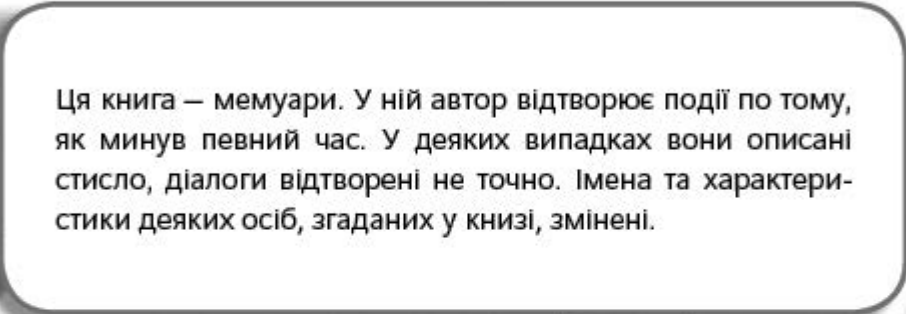




ЗМІСТ

Частина I. Заохочення до дії	13
Частина II. Масштаби.....	163
Післямова.....	279
Подяка	286



Ця книга – мемуари. У ній автор відтворює події по тому, як минув певний час. У деяких випадках вони описані стисло, діалоги відтворені не точно. Імена та характеристики деяких осіб, згаданих у книзі, змінені.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Частина I

ЗАОХОЧЕННЯ
ДО ДІЇ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Якщо поглянути з різних точок зору, це був або визначальний, поворотний момент, або початок кінця для Кремнієвої долини як місця стартапів. Циніки називають їх мільйонними бульбашками, оптимісти — нашим майбутнім, а мої теперішні колеги — історичними можливостями для світу, від яких перехоплює подих.

У соцмережах всі висловлювали ненависть до цього, але ніхто не сперечався з публічною оцінкою в понад сто мільярдів доларів, виголошеною глузливим засновником через відео-чат. Це пролунало як подзвін за прийнятними цінами на оренду в Сан-Франциско. Двісті мільйонів людей підписувалися на мікроблоги-платформи. Це давало їм змогу відчувати близькість до відомих людей та інших незнайомих, до яких вони не мали жодного стосунку в реальному житті. Штучний інтелект і віртуальна реальність входили в моду. Поява автомобілів на автопілоті здавалася неминучою. Все перемістилося на мобільні телефони. Все перейшло у хмари. Хмарами називалися центри обробки даних з невизначеною локацією — у Техасі, Корку чи Баварії. Ніхто їхнім місцезнаходженням не переймався. Усі так чи інакше їм довіряли.

Це був рік нового оптимізму — оптимізму, який не знав ні перешкод, ні обмежень, ані застережень. Оптимізму капіталу, могутності та нових можливостей. Там, де гроші переходили від рук до рук, не бракувало заповзятливих підприємців-технологів та бізнес-адміністраторів. Поширився продаж через Інтернет, усе прилаштувалося до цього, все продавалося — музичні партитури, прокат смокінгів, кулінарія, домашні закупи, планування весіль, банківські послуги, гоління, кредитні лінії, хімічне чищення та календарний метод планування сім'ї.

Веб-сайт, через який люди могли здавати в оренду свої невикористані під'їзні доріжки, зібрав чотири мільйони доларів від елітних фірм на Сент-Гілл Роуд*. Веб-сайт, який зайняв ринок догляду за собаками та об'єднав тимчасовий догляд улюбленців і їх вигулюванням — тим, що впродовж дванадцяти років існувало окремо, — зібрав п'ятдесят мільйонів. Застосунок, який пропонував купони на знижки, змусив чимало знудьгованих допитливих містян платити за послуги, якими їм раніше й на думку не спадало скористатися. Люди розгляджували зморшки за допомогою токсинів та брали уроки з акробатики лише тому, що могли зробити це зі знижкою.

Це був світанок епохи так званих єдинорогів — стартапів, які їх інвестори оцінювали у понад мільярд доларів. Відомий венчурний капіталіст** на сторінках міжнародного бізнесового видання заявив, що комп'ютерні програми з'їдають реальний світ. Цю його заяву згодом цитували на незліченних публічних майданчиках та в оглядах у пресі — так, ніби це було доведеним фактом, а не просто незграбною і неестетичною метафорою.

Поза межами Кремнієвої долини, здавалося, чинився загальний опір надто серйозному сприйняттю всього цього. Переважали такі настрої: все це врешті лусне, як мильна бульбашка. Тим часом галузь вийшла за межі використання її передовими загонами ентузіастів, і почався новий етап проникнення в повсякденне життя.

Не скажу, що я багато про все це знала: я взагалі не звертала жодної уваги на такі речі. Навіть не встановила застосунків на телефоні. Мені того року виповнилося двадцять п'ять, і я жила на околиці Брукліна в кімнаті з сусідкою, якої майже не знала, в помешканні, обставленому такими старими меблями, що їх можна було вважати

* Вулиця в місті Менло-Парк у Калифорнії, на якій розташовано офіси багатьох компаній. — Тут і далі — прим. пер.

** Капіталіст, який спеціалізується на фінансуванні росту молодих компаній, звичайно, за винагороду у вигляді доходу на акціонерний капітал.

майже антикварними. Я вела невибагливе, але, як на мене, приємне життя — працювала асистентом у невеличкій літературній агенції на Мангеттені, мала вузьке коло добрих друзів, з якими знайомилася важко через притаманне мені певне побоювання комунікацій.

Але таки довелося залишити свій затишний куточок. Все моє усталене життя полетіло шкереберть. Я щодня думала про те, як ще можна застосувати мою освіту. Робота була нудною. Я не бачила перспектив для зростання, й за три роки вичерпалося будь-яке зацікавлення відповідями на телефонні дзвінки, покірним розгрібанням непотрібних паперів та зберіганням угод із авторами й заявок на роялті в шухлядах мого столу. Позаштатної роботи коректором та копіювальником рукописів для невеличкої газети також поменшало, тому що я розірвала стосунки з редактором, який мені її давав. Стосунки були складними, але обіцяли стабільність — редактор, який кілька років був моїм начальником, збирався зі мною одружитися. Проте, як з'ясувалось він мене обманював. Його невірність виявилася по тому, як він позичив мій ноутбук на вихідні й повернув зі своїми незакритими акаунтами. Там я прочитала цілу серію ніжних, романтичних повідомлень, якими він через ненависну всім соціальну мережу обмінювався з чуттєвою виконавицею фольк-пісень. Того року я зненавиділа її ще дужче.

Я не зважала на Кремнієву долину, і мене це влаштовувало. Не тому, що я проти технічного поступу — навчилася клацати кнопками, перш ніж читати. Я просто ніколи не заглядала до бізнес-розділів у пресі. Як і будь-який інший офісний працівник, більшу частину свого часу проводила біля комп'ютера, цілими днями набирала та виправляла тексти, для роботи використовувала веб-браузер. Удома витрачала чималу частину часу на перегляд фотографій і ознайомлення з думками людей, яких мала б давно забути, та обмін з друзями нескінченними електронними листами. Ми ділилися недолугими фаховими й особистими порадами. Я читала Інтернет-архів літературних журналів, яких більше не існувало, розглядала цифрові

вітрини з одягом, який не могла собі дозволити, створювала й полишала власні амбіційні блоги з назвами на кшталт «Наповненого життя». Марно сподівалася, що вони зможуть наблизитися до провідних. І навіть не спадало мені на думку, що колись зможу стати однією з тих, хто працює в Інтернеті. Просто ніколи не замислювалася над тим, що за Інтернетом взагалі стоять люди.

Моє життя видавалося, так би мовити, аналоговим — як і в багатьох двадцятирічних, які мешкали у Північному Брукліні в той час, коли невеличка шоколадна фабрика вважалася місцевим орієнтиром, а люди серйозно говорили про міське присадибне господарство. Я робила фотографії старою камерою середнього формату, яка належала моєму дідусеві, а потім сканувала на своєму вбитому ноутбучі з внутрішнім вентилятором, щоб завантажувати їх у свої блоги. Сиділа на поламаному підсилювачі, або на холодному радіаторі в залі для репетицій у Бушвіку, переглядала старі випуски престижних журналів, спостерігала, як різноманітні суб'єкти смочуть саморобні цигарки, недбало тримаючи барабанні палички чи слайдери для гітари, й уважно слухала їхню гру. Обмірковувала свої відгуки на їхню музику й готова була висловитися, якби вони забажали це почути, але такого ніколи не траплялося. Я ходила на побачення з чоловіками, які робили щось власноруч — палітурки до книжок або меблі з натуральної деревини. Один з них назвався пекарем-експериментатором. До мого переліку справ завжди входили архаїчні завдання, як-от купівля нової голки для програвача, який я вмикала не часто, або батарейки для годинника, який я завше забувала носити. Я навіть не хотіла мати мікрохвильову піч.

Я вважала, що галузь сучасних технологій має вплив на моє життя лише мірою моєї професійної діяльності. Інтернет-супермаркет, який розпочав торгівлю в дев'яностих, продавав книги у всесвітній мережі — не тому, що засновник полюбляв літературу, а тому, що він полюбляв споживачів та споживчу ефективність. Магазин розширився й став цифровою крамницею дешевих товарів: техніки,

електроніки, харчів, одягу, іграшок, посуду та інших речей першої необхідності з Китаю. Супер-крамниця в Інтернеті завоювала решту роздрібною торгівлі й повернувся до свого коріння, та, здається, добирала способу знищення видавничої галузі. Зайшло аж так далеко, що вона започаткувала власне видання літератури, яку мої друзі-літератори зневажали, з якої насміхалися, називали її жалюгідною. Ми ігнорували той факт, що маємо чимало причин бути вдячними цьому веб-сайтові, адже видавничча галузь зберігалася на плаву завдяки продажу романів про садомазохізм і секс із вампірами. Все це створювалося в інкубаторі для електронних книг інтернет-супермаркету. Упродовж кількох років засновник зміг стати найбагатшою людиною в світі та пережив неймовірне перетворення, але в той час ми про це не думали. Для нас мало значення лише те, що сайт відповідав за половину всього продажу книг, а це означало, що він контролює найважливіші важелі — ціноутворення та розподіл. Отже, ми виявилися залежними від нього.

Я не знала, що технологічна галузь обоюдно Інтернет-супермаркет за його жорстку корпоративну культуру, засновану на збиранні інформації про користувачів, і що рекомендовані фірмою алгоритми, які пропонують мішки для пілососів та підгузки разом із романами про неблагополучні сім'ї, вважаються передовими й декого захоплюють, як перші приклади застосування самонавчання машин. Я не знала, що Інтернет-супермаркет також має прибутковий сестринський бізнес продажу послуг з хмарної обробки даних, заснованої на використанні широко розгалуженої міжнародної мережі серверів. Вона забезпечує підтримку кінцевої інфраструктури веб-сайтів та застосунків інших компаній. Я не знала, що майже неможливо користуватися Інтернетом і не збагачувати інтернет-супермаркет та його засновника. Я тільки знала, що від мене очікують ненависті до них обох, і за будь-якої можливості гучно висловлювала своє праведне обурення.

Загалом, проблеми, які могла спричинити технологічна галузь, видавалися віддаленими та абстрактними. Наразі несподіванкою

для нашої агенції, від якої ми не могли оговратися, стало об'єднання двох великих видавничих установ. Там працювали близько десяти тисяч людей, а загальна вартість видавництва сягала двох мільярдів доларів. Потужність і вартість компанії здавалися мені неосяжними. Коли й було щось, здатне захистити нас від інтернет-супермаркету, то, на мою думку, це компанія вартістю в два мільярди доларів. Я тоді ще не знала про «єдинорогів», у яких по півтора десятка працівників.

Пізніше, коли я оселилася в Сан-Франциско, дізналася, що рік, який провела в барах із своїми друзями з видавництва, бідкаючись через наше непевне майбутнє, був саме роком, упродовж якого багато моїх друзів з нової роботи швидко й непомітно заробляли свої перші мільйони. Поки деякі з них у трохи більш ніж двадцять років започатковували свої компанії чи бодай робили до цього певні кроки під час тривалих неоплачуваних відпусток, я сиділа за столом біля кабінету свого боса та стежила за витратами агенції. Намагалася визначити власну вартість: брала за одиницю вимірювання річну заробітну платню, що попередньої зими зросла від двадцяти дев'яти тисяч доларів до тридцяти однієї навіть без жодних премій. Тож якою була моя вартість? У п'ять разів вищою за вартість нового дивана мого шефа... А ще вона дорівнювала вартості приблизно двадцяти замовлень канцелярських товарів для компанії. Поки мої майбутні друзі наймали консультантів для досягнення фінансових успіхів та медитували на Балі, аби зібрати до купи думки про самоактуалізацію, я збирала пилюсопом тарганів зі стін свого орендованого помешкання, курила травичку та їздила велосипедом на концерти в складах уздовж Іст-Рівер і стиха наспівувала дорогою, щоб не так боятися.

Це був рік відкритих перспектив, ексцесів, оптимізму, прискорення та надій — але в якомусь іншому місті, в іншій галузі, в чужому житті.

Одного ранку в своїй літературній агенції я трішки з похмілля жувала підв'ялий салат і читала статтю про стартап, який зібрав три мільйони доларів, щоб здійснити революцію в книговидаванні. Текст прикрашала фотографія трьох співзасновників, які широко посміхалися на тлі пасторального краєвиду, мов друзяки зі студентського товариства в день свого випуску. Одягнені в сорочки на гудзиках, усі троє мали такий вигляд, ніби просто хотіли продемонструвати свої чудові посмішки. Вони здавалися такими природними, такими переконливими. Нагадували чоловіків, які користуються електричними зубними щітками, ніколи нічого не купують у дешевих магазинах, стежать за фондовим ринком і не допускають брудних серветок у себе на столі. На чоловіків, поряд із якими я завжди почувалася непомітною.

Якщо вірити їхнім заявам, революція мала відбутися завдяки мобільному застосунку для електронного читання, що працював за підпискою. Застосунок планувався з вузькою спеціалізацією, а обіцяна функція — доступ до бібліотеки електронних книг за скромну щомісячну плату — здавалася однією з пропозицій, до яких зазвичай буває багато пояснень дрібним шрифтом. І все-таки щось у цій ідеї мені сподобалося.

Застосунок для електронного читання був новою концепцією для видавничої галузі, в якій нові ідеї з'являлися нечасто й ніколи не сприймалися вдячно. Не додавало оптимізму й те, що книговидавництво завжди почувалося на межі краху. Проблема не лише в монополістії онлайн-супермаркету чи злитті компанії загальною вартістю в два мільярди доларів — хоча це також посилювало нашу