

Nick Bilton

Twitter

Prawdziwa historia o bogactwie,
władzy, przyjaźni i zdradzie



Tytuł oryginału: Hatching Twitter: A True Story of Money, Power, Friendship, and Betrayal

Tłumaczenie: Arkadiusz Romanek

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

ISBN: 978-83-246-9871-4

Copyright © 2013 by Nick Bilton.

All rights reserved.

Polish edition copyright © 2015 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/twipra>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Nota od autora	7
#Początek	9
I. #Założyciele	13
@Ev	15
@Noah	23
@Jack	32
@Biz	40
II. #Noah	45
Na niespokojnych wodach	47
Status	54
Twitter	61
Właśnie konfiguruję twttr	66
Kowboj na rodeo	70
Zielone ławki	74
III. #Jack	79
Cholerny bałagan	81
Powtórka z chaosu	87
A zwycięzcą jest...	92
Pierwszy dyrektor generalny	98
Oferta warta sto milionów dolarów	102
Czy Twitter nie działa?	109
Krawiec	115
Plotki	120
Kurwa, kurwa, kurwa...	124
Budowanie zamków pod wodą	132
Dzwonię do swoich rodziców	135

IV. #Ev	149
Trzeci lider Twittera	151
Walcz lub uciekaj	157
Maratończyk	163
Kolacja z Alem	167
Oprah	171
Po spirali w dół. Irak	178
Setka Time'a (i on jeden)	185
Irańska rewolucja	192
Przypadkowy miliarder	198
Trener i komik	204
Jack się zbiesił	210
Steve Jobs 2.0	215
Gra w rosyjską ruletkę	220
Sekretne spotkania	227
Samochód clowna w kopalni złota	231
Niedzielna burza	244
V. #Dick	253
Gdy rodziców nie ma w domu...	255
Powrót Jacka!	260
Jutro popełnicie lepsze błędy	265
Co się dzieje?	268
Podziękowania	277

Nota od autora

Julian Barnes napisał: „Historia jest pewnością powstającą w miejscu, w którym niedoskonałość pamięci styka się z brakami w dokumentacji”.

Książka, którą trzymasz w rękach, jest nie tylko efektem końcowym setek godzin zarejestrowanych wywiadów przeprowadzanych z obecnymi i byłymi pracownikami Twittera oraz Odeo, urzędnikami administracji, znajomymi i przyjaciółmi członków kadry kierowniczej serwisu, ludźmi, którzy mieli swój udział w rozwoju Twittera oraz przedstawicielami firm konkurencyjnych, ale również długich nieoficjalnych konwersacji z prawie wszystkimi postaciami pojawiającymi się w tej opowieści. Podczas gdy Twitter (tj. w znaczeniu: firma w jej obecnym kształcie) oficjalnie odmówił mi dostępu do materiałów źródłowych, obecni i byli członkowie zarządu Twittera oraz wszyscy czterej współzałożyciele serwisu zgodzili się na spotkania, udzielając mi łącznie ponad sześćdziesięciu pięciu godzin wywiadów. Chociaż większa część tych wywiadów była rejestrowana z myślą o zapewnieniu wierności dialogów, to wszystkie nasze dyskusje — choć oficjalnie niezmiennie przeprowadzane na potrzeby książki — miały wielki wpływ na przygotowanie scenerii, „tła” opowiadanej przeze mnie historii, a osoby w nich uczestniczące rozumiały, że materiał nie będzie bezpośrednio przypisany do poszczególnych źródeł mających swój wpływ na powstanie książki. Prośba o udzielenie wywiadu została odrzucona jedynie przez nieliczną grupę osób z grona tych, które pojawiają się na kartach tej książki.

Po dokonaniu analizy zarejestrowanych rozmów stało się dla mnie oczywiste, że wspomnienia ludzi dotyczące tych samych wydarzeń z czasem ulegają różnym metamorfozom. W kilku przypadkach dwie osoby zgodnie twierdziły, że jakieś spotkanie rzeczywiście się odbyło, ale gdy trzeba było ustalić miejsce i czas tego wydarzenia, pamięć platała im różne figle. Pojawiały się sprzeczności. W takich sytuacjach próbowałem ustalić prawidłowy czas i miejsce zdarzenia, posiłkując się dokumentami, które udało mi się zebrać, a także odwołując się do archiwów mediów społecznościowych. Czasami jednak okazywało się to zupełnie niemożliwe. Robiłem wówczas wszystko, co było w mojej mocy, aby chociaż oszacować

poprawnie czas zdarzeń. Uznałem też, że nie powinienem korzystać z elementów narracji moich rozmówców, w których opis tych samych wydarzeń był wyjątkowo niespójny i niezgodny. Zdarza się, że myśląc o znaczeniu przekazu, wybiegam w swoim komentarzu narracyjnym kilka miesięcy do przodu. Czynię to, aby uświadomić czytelnikowi wagę opisywanych wydarzeń.

Podczas pracy nad książką wykorzystałem ponad tysiąc dokumentów, które albo zdobyłem na własność, albo do których mogłem tylko zajrzeć. Mówię tu o e-mailach firmowych, prezentacjach przygotowywanych na posiedzenia zarządu, dokumentacji inwestorskiej, kontraktach, kalendarzach pracowników, dokumentach firm partnerskich, materiałach przekazywanych administracji państwowej, o archiwum komunikatorów, artykułach w gazetach oraz tych pojawiających się na blogach, a także o poufnych dokumentach Twittera i wewnętrznych e-mailach. Bardziej szczegółowe opisy scenerii dotyczą miejsc, gdzie często pojawiałem się osobiście. Monologi wewnętrzne bohatera lub opisy jego stanu emocjonalnego bazują na wiedzy wyniesionej z bezpośrednich rozmów. Nie są to moje wyobrażenia ani założenia.

Disponowanie setkami godzin wywiadów i dokumentami wewnętrznymi firmy doprowadziło mnie do wyciągnięcia wniosku, że najlepszym źródłem pozwalającym często rozwiązać mrok niepamięci są zasoby archiwalne serwisów mediów społecznościowych w internecie. Korzystając z pomocy specjalisty w dziedzinie wyszukiwania i przetwarzania informacji, zapoznałem się z co najmniej kilkudziesięcioma tysiącami wpisów, zdjęć i filmów.

Dzięki zebraniu tych danych zauważyłem, że pamięć osób, z którymi rozmawiałem, potrafi płać figle i bywa, że pogarsza się wraz z upływającymi latami. Tymczasem setki tysięcy zdjęć, materiałów wideo i tweetów rozpowszechnianych kilka lub kilkanaście lat temu nie ulegają tak łatwo chorobie niepamięci. Dzięki nim można określić czas i miejsce zdarzeń, a nawet dokładnie opisać ubranie, treść rozmowy i nastrój uczestników tych zdarzeń. Mimo że bohaterowie tej książki pierwotnie nie zdawali sobie z tego sprawy, dzięki stworzonym przez nich narzędziom — a zwłaszcza dzięki Twitterowi — stało się możliwe rozwianie większej części wątpliwości dotyczących prawdziwych wydarzeń, które stanowią kanwę historii opisaną w niniejszej książce.

#Początek

4 października 2010 r. Godzina 10.43

Biura Twittera

Idź stąd! — Evan Williams najwyraźniej nie chciał widzieć kobiety, która stanęła w drzwiach jego biura. — Będę rzygać.

Niechciany gość wycofał się tyłem. Drzwi zamknęły się za nim z głośnym metalicznym kliknięciem, które odbiło się echem w całym gabinecie. Evan objął drżącymi, wilgotnymi rękami czarny kubek stojący w kącie pomieszczenia.

To by było na tyle. Ostatnim akordem jego fascynującej kariery dyrektora generalnego Twittera będzie wymiotowanie do kosza na śmieci.

Mężczyzna w ciemnych dżinsach klęczał przez chwilę nieruchomo, po czym zmienił pozycję. Usiadł i oparł się plecami o ścianę. Na zewnątrz zimne poddmuchy październikowego wiatru targały drzewami w szpalerze ciągnącym się wzdłuż Folsom Street. Przypominające dźwięk skrzypiec odgłosy ruchu ulicznego mieszały się ze stłumionymi rozmowami dochodzącymi zza drzwi biura.

Chwilę później ktoś powiedział o wszystkim jego żonie. Sara też pracowała w Twitterze. „Coś jest nie tak z Evanem!”. Gdy Sara szybkim krokiem zmierzała w kierunku gabinetu, jej bujne, czarne loki delikatnie falowały.

Spojrzała na zegarek i uświadomiła sobie, że Ev ma zaledwie czterdzieści pięć minut do chwili, gdy będzie musiał wystąpić przed trzema setkami pracowników Twittera, informując ich o ostatnich wydarzeniach. Otworzyła drzwi i weszła do środka.

W pomieszczeniu znajdującym się w dalszej części korytarza zespół PR zastanawiał się nad treścią wpisu, który miał pojawić się na oficjalnym blogu firmy o godzinie 11.40, dokładnie w chwili gdy Ev skończy swoje wystąpienie i w geście tak naturalnym, jak naturalne może być przekazanie pałeczki w sztafecie, przekaże mikrofon nowemu dyrektorowi.

Utrzymany w entuzjastycznym tonie wpis, który zostanie podchwycony przez tysiące redaktorów i bloggerów kształtujących globalny świat mediów, mówił o tym, że po czterech latach od powstania firmy liczba zarejestrowanych użytkowników

serwisu przekroczyła 165 mln, a ludzie ci każdego dnia wysyłali aż 90 mln tweetów. Pięć akapitów dalej znajdzie się informacja, że Evan Williams — sprawujący do dziś funkcję dyrektora generalnego Twittera — postanowił ustąpić z zajmowanego stanowiska.

„Zdecydowałem się poprosić Dicka Costolo, dotychczasowego dyrektora ds. operacyjnych, o objęcie stanowiska CEO Twittera” — miał rzekomo oświadczyć Evan.

Oczywiście to nie była prawda.

Siedzący na podłodze mężczyzna tulący się do kosza na śmieci nie miał najmniejszej ochoty rezygnować ze stanowiska. Syn farmera z Nebraski — który przybył do San Francisco dziesięć lat wcześniej z majątkiem obejmującym zaledwie kilka worków tanich, znoszonych, za dużych na niego ubrań oraz kilkadziesiąt tysięcy dolarów długu na karcie kredytowej — chciał nadal pozostać szefem firmy, której był współzałożycielem. Nie zostawiono mu jednak żadnego wyboru. I nie miało żadnego znaczenia to, że serwis wyceniano obecnie na ponad miliard dolarów, a Twitter był jego dzieckiem zrodzonym z krwi i znoju. Nie dano mu szansy. Został ofiarą niecnego, krwawego zamachu stanu, przeprowadzonego przez ludzi, których sam zatrudnił, oraz tych, którzy niegdyś byli jego najbliższymi przyjaciółmi. Puczu wspartego przez część inwestorów finansujących Twittera.

Ev podniósł wzrok i przyjrzał się Sarze, która właśnie weszła do jego gabinetu. Potarł rękawem swetra brodę z ciemnym zarostem.

— Jak się czujesz? — spytała Sara.

— Kurewsko... — odpowiedział nie do końca pewien, czy za jego obecny stan winić nerwy, czy może jakieś chorobsko. Czy jedno i drugie.

Dalej w korytarzu, za drzwiami prowadzącymi do głównego holu biura Twittera, na białych kwadratowych stolikach w sali poczekalni leżały egzemplarze „New Yorkera”, „The Economist” i „New York Timesa”. W każdej z tych gazet znajdowały się artykuły mówiące o tym, jak wielką rolę odegrał Twitter w rewolucji na Bliskim Wschodzie — rebelii, która dzięki serwisowi spod znaku niebieskiego ptaka oraz dzięki innym portalom społecznościowym miała ostatecznie doprowadzić do upadku dyktatur w Tunezji, Egipcie, Libii i Jemenie oraz wywołała masowe protesty w Bahrajnie, Syrii i Iranie.

Tuż za rogiem Biz Stone, kolejny z czterech współzałożycieli Twittera, kończył redagowanie listu informującego, że o godzinie 11.30 w firmowej kafeterii odbędzie się spotkanie, na które zaproszeni są wszyscy pracownicy. Obecność obowiązkowa. Goście z zewnątrz nie będą mile widziani. Żadnego próżnego gadania. Tylko ważne informacje. Biz kliknął „Wyślij” i wstał od biurka, kierując się do biura Evana. Chciał podnieść na duchu człowieka, który od prawie dziesięciu lat był nie tylko jego szefem, ale i przyjacielem.

Na kanapie obok Evana siedział już Jason Goldman kierujący działem rozwoju produktu Twittera. W liczącym sobie siedem osób zarządzie firmy był jednym z niewielu sojuszników odchodzącego dyrektora. Biz usiadł ciężko obok niego. Ev w ciszy popijał wodę z butelki. Przygnębiony, spoglądał gdzieś w dal niewidzącymi oczami, odtwarzając w głowie wydarzenia ubiegłego tygodnia pełnego zamętu i szaleństwa.

„A pamiętasz, jak...” — odezwali się nagle chórem Goldman i Biz, próbujący pocieszyć Evana przywołanym z pamięci obrazem powiązanim z jakimś zabawnym wydarzeniem z historii Twittera. A mieli o czym opowiadać. Na przykład o tym, jak mocno zestresowany Ev gościł w programie *Oprah Winfrey Show*, bełkocząc coś niewyraźnie przed milionami widzów. Lub o tym, jak rosyjski prezydent pojawił się w biurze Twittera w otoczeniu snajperów i dryblasów z Secret Service. Miał wysłać swojego pierwszego tweeta, a pech chciał, że strona internetowa serwisu akurat przestała działać. Albo o tym, jak Biz i Ev zostali zaproszeni na kolację do mieszkania Ala Gore’a w St. Regis, gdzie „spili się jak świny”, ponieważ były wiceprezydent Stanów Zjednoczonych miał się różnych sposobów, aby za wszelką cenę przekonać ich do sprzedaży udziałów w Twitterze. Mogli też wspominać osobliwe próby przejęcia Twittera przez Ashtona Kutchera podczas imprezy na basenie w jego domu w Los Angeles lub podchody Marka Zuckerberga w czasie niezręcznych spotkań w jego minimalistycznie urządzonym domu. Albo o tym, jak Kanye West, will.i.am, Lady Gaga, Arnold Schwarzenegger, John McCain i wiele innych gwiazd oraz polityków pojawiała się w biurze Twittera, czasem zupełnie bez zapowiedzi, rapując, śpiewając, mądrząc się lub po prostu tweetując (zdarzało się też, że po zażyciu narkotyków lub alkoholu). Ich niecodzienni goście próbowali znaleźć sposób, aby zdobyć kontrolę nad tym dziwnym „czymś” zmieniającym społeczeństwo. A czasami próbowali po prostu kupić sobie kawałek tortu, jakim był Twitter.

Evan próbował się uśmiechać, wracając myślami do wspomnień podsuwanych mu przez przyjaciół. Ze wszystkich sił starał się zamaskować smutek i ten charakterystyczny wyraz twarzy, który oznaczał jedno. Klęskę.

Tylko jedna osoba mogła sprawić, że naprawdę się uśmiechnie. Był nim mężczyzna przemierzający — ze spuszczoną głową i telefonem przyciśniętym do ucha — swoje biuro, znajdujące się tuż obok gabinetu Evana. Dick Costolo. Niegdyś znany komik improwizator, który w przeszłości występował na scenie w towarzystwie Steve’a Carella i Tiny Fey. Ten sam Dick Costolo, którego Ev miał „poprosić o objęcie stanowiska CEO Twittera”, trzeciego z kolei dyrektora generalnego w firmie liczącej sobie zaledwie cztery lata.

Tyle że Dick również nie był w najlepszym nastroju. Rozmawiał właśnie z członkami zarządu stojącymi za zamachem stanu, uzgadniając treść komunikatu dla mediów, a także najistotniejsze fragmenty e-maila, który po wystąpieniu Evana miał zostać rozesłany do wszystkich pracowników Twittera.

Zamach na najwyższym szczeblu miał jeden cel. Był nim powrót do firmy Jacka Dorsey'a.

Jack Dorsey. Pierwszy dyrektor generalny i współzałożyciel Twittera. Ev zmusił go do odejścia z firmy po podobnym puczu, który miał miejsce w 2008 r. Dwa lata później, tego właśnie konkretnego poranka, w którym rozpoczyna się akcja tej książki, Jack fantazjował o triumfalnym powrocie do firmy, którą tworzył z wielkim zaangażowaniem.

Tymczasem tuż przed południem został poinformowany, że jego powrót do Twittera trochę się opóźni. Trzeba będzie zmienić plany. Jack znajdował się wówczas zaledwie kilka przecznic od biura Twittera, które stało się świadkiem drugiego zamachu na stanowisko dyrektora generalnego. Kursował niespokojnie od ściany do ściany gabinetu w Square, świeżo założonej firmie obsługującej płatności mobilne.

Jack obudził się tego dnia w swoim luksusowym apartamencie na ostatnim piętrze Mint Plaza. Założył do pracy swoje markowe ubranie, zestaw wart kilka tysięcy dolarów z fantazyjną koszulą od Diora, ciemnym blezerem i Roleksem. Jakże inaczej prezentował się w lustrze! Gdzie podział się ten niechlujny t-shirt i czarny kapelusz, który nosił jeszcze dwa lata temu, gdy został zmuszony do odejścia z Twittera?

Jednak mimo zmian, jakie zaszły w garderobie Jacka, mijające miesiące nie zmieniły nic w kwestii nienawiści do Evana, jego byłego przyjaciela i współzałożyciela firmy, człowieka, który znów stanął mu na drodze i udaremnił planowany powrót do Twittera. Chociaż Ev został usunięty ze stanowiska dyrektora generalnego, nie został jeszcze (wbrew planom puczystów) oficjalnie zwolniony. Przynajmniej jeszcze nie tego dnia.

W biurze Twittera Ev skierował wzrok na wskazówki zegara, który już prawie pokazywał 11.30. Czas iść.

W tamtej chwili nie zdawał sobie zupełnie sprawy z tego, że za kilka miesięcy zostanie zwolniony. Biz i Jason towarzyszyli Evanowi kierującemu się do drzwi, po czym ruszyli razem korytarzem tak, jak czynili to od lat, nieświadomi, że w swoim czasie także i oni zostaną zmuszeni do opuszczenia firmy.

Mężczyźni szli w milczeniu do firmowej kafeтерии, mijając po drodze kolorowe ściany i białe bujane fotele oraz zdezorientowanych pracowników, którzy powoli zajmowali swoje miejsca. Nikt z ekipy Twittera nie wiedział, jaką to wiadomość ma im do przekazania Evan Williams — ich ukochany szef. Nikt wówczas jeszcze nie zdawał sobie sprawy z tego, że firma, dla której pracowali i która zmieniła świat na tak wiele sposobów, za chwilę sama zmieni się na zawsze.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Od hakera do miliardera

W chwili pisania tej książki liczba aktywnych użytkowników Twittera sięgała 300 milionów. Serwis ten stał się narzędziem wykorzystywanym do walki z opresyjnymi rządami na Środkowym Wschodzie, marketingowym wsparciem przedsiębiorstw oraz ogólnościowym salonem dyskusyjnym. Z Twittera korzystają dziś wielcy tego świata, łącznie z papieżem i prezydentem Stanów Zjednoczonych.

Z zewnątrz wszystko wygląda pięknie, jednak kulisy tego potężnego medium społecznościowego to temat na niezły film sensacyjny. Dziennikarz „New York Timesa” z zacięciem reportera śledczego przebił się przez stosy firmowych dokumentów i tysiące godzin wywiadów. Dokopał się też do archiwalnych wpisów na serwisach społecznościowych, o których dawno zapomnieli nawet ich twórcy. Znalazł tam fascynującą opowieść o zdradzonych przyjaźniach, walkach o wpływy oraz gorzkim konflikcie (z pieniędzmi, ze sławą i z kontrolą nad firmą w tle). Jego sensacyjna książka jest nie tylko wciągającą opowieścią o czterech bezkompromisowych hakerach, ale również przenikliwym dokumentem, podsumowującym historię nowych mediów. Aż chce się o tym tweetnąć!



Nick Bilton pracuje dla „New York Timesa” i prowadzi niezwykle popularny Bits Blog, poświęcony negatywnemu wpływowi najnowszych technologii na biznes i kulturę, rozważaniom dotyczącym przyszłości technologii, prywatności i społecznego wpływu sieci globalnej. Regularnie gości w amerykańskich stacjach telewizyjnych i radiowych. Jest autorem *I Live in the Future & Here's How It Works*. Mieszka w San Francisco.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 30039



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-9871-4



9 788324 698714