

ВСТУП

«Дідько, ти змушуєш мене копірситися на горищі», — сказав Ілон Маск.

Ми сиділи в його вітальні, але метафора все одно була слухна. Маск збирався розповісти мені історію *PayPal*.

Коли ми зустрілися з ним у січні 2019 року, *PayPal* (компанія, співзасновником якої він став приблизно за два десятиліття до того) цікавила Маска, мабуть, найменше. За день до цього він анонсував масштабні скорочення штату в *Tesla Motors*, компанії з виробництва електроавтомобілів, яку він очолює від 2003-го. А лише за тиждень до того він скоротив одну десяту персоналу *SpaceX*, фірми з аерокосмічного виробництва та транспортування, яку він створив 2002 року. З усім цим нинішнім сум'яттям я був не певен, що Маск радо заглибиться в минуле, і був готовий, що він видасть кілька звичних сентенцій і відправить мене подалі.

Проте, коли він заговорив про розвиток інтернету та витоки *PayPal*, розмова полилася. Про його перше стажування в канадському банку. Про створення його першого стартапу, а потім другого. Про те, як воно — почуватися скинутим з посади гендиректора.

Під вечір (майже через три години) я запропонував узяти паузу. Ми запланували спілкуватися лише годину, і хоч Маск не пошкодував для мене часу, я не хотів зловживати його гостинністю. Але, навіть коли вже встав, щоб мене проводити, він завів ще одну розповідь про *PayPal*. Сорокасемирічний Маск

говорив з ентузіазмом когось старшого, кого попросили оживити в пам'яті добрі старі часи: «Повірити не можу, що минуло вже двадцять років!»¹



Повірити справді було важко — і не лише в те, що минуло стільки років, але й у те, що вихідці з *PayPal* стільки всього досягли за цей час. Якщо ви трохи користувалися інтернетом останні двадцять років, ви, безумовно, стикалися з продуктом, послугою чи вебсайтом, пов'язаними з творцями *PayPal*. Перші працівники *PayPal* заснували згодом кілька знакових фірм нашого часу (серед яких *YouTube*, *Yelp*, *Tesla*, *SpaceX*, *LinkedIn* та *Palantir*), а дехто сьогодні обіймає керівні посади в *Google*, *Facebook* і провідних венчурних компаніях Кремнієвої долини.

За останні два десятиліття вихідці з *PayPal* безпосередньо чи опосередковано будували, фінансували або консультували майже всі значущі компанії Кремнієвої долини. Як група вони складають одну з найвпливовіших та найуспішніших мереж з-поміж коли-небудь створених, могутність і вагу якої передає дещо суперечлива фраза «пейпейлівська мафія».

З лав *PayPal* вийшло кілька мільярдів і багато мільярдів мільйонерів, а загальні статки цієї групи перевищують ВВП Нової Зеландії.

Утім, якщо дивитись лише на їхні статки та вплив у царині технологій, можна випустити з уваги ширший відбиток цієї групи: вихідці з *PayPal* створюють неприбуткові організації з мікрокредитування, що змінюють світ, продюсують фільми-призери, пишуть бестселери та консультують політиків усіх рівнів — від місцевих до представників Білого дому. І це ще далеко не кінець: сьогодні вихідці з *PayPal* роблять своєю місією все (від каталогізації генеалогічних записів світу до відновлення понад мільярда гектарів лісових екосистем та

«розширення любові»)², щоразу застосовуючи свій досвід роботи в *PayPal*.

Вони також перебувають у центрі найбільших соціальних, культурних і політичних суперечок нашого часу, серед яких — запеклі баталії навколо свободи слова, фінансового регулювання, приватності в технологіях, нерівності доходів, ефективності криптовалют та дискримінації в Кремнієвій долині. Для шанувальників засновники *PayPal* — це сила, на яку потрібно рівнятися. Для критиків ця група відображає всі недоліки великих технологічних компаній — делегування безпрецедентної в історії влади до рук купки техноутопічних лібертаріанців. Фактично про засновників *PayPal* важко почути нейтральну думку — вони або герої, або поганці, залежно від того, хто висловлює своє судження.



Утім попри все це історію створення *PayPal* як таку зазвичай оминають увагою. Якщо мова взагалі заходить про ранні роки, то цьому здебільшого приділяють лише ввічливий параграф, що вшановує *PayPal* за уможливлення подальших яскравіших досягнень. Пізніші успіхи цієї групи такі легендарні (а суперечності щодо них такі очевидні), що вони забирають кисень в оригінальній історії. Космічні подорожі зрештою привертають більше уваги, ніж платіжні послуги.

Але мені це завжди здавалося дивним. Неначе всі ці люди вирости в одному крихітному містечку й ніхто цим не переймався. А ще це здавалося ганьбою: пропускати створення *PayPal* — як нехтувати найцікавішим про його засновників. Це проминути визначальний досвід початку їхнього професійного життя — той, що вплинув на так багато пізніших подій.

Коли я почав цікавитися, ставити запитання про витоки *PayPal*, стало зрозуміло, яка велика частина історії випадає

з виду — і скільки її центральних постатей відсутні в переказах. Багатьох із тих, з ким я розмовляв, узагалі ніколи раніше не питали про їхню тривалу роботу в *PayPal*. А їхні розповіді були не менш багаті й цікаві, ніж тих, чиї імена в усіх на слуху.

Фактично історія *PayPal* оживає в спогадах інженерів, розробників, архітекторів мережі, спеціалістів з продуктів, борців із шахрайством і фахівців служби підтримки. Про це колишній співробітник сказав: «Сьогодні ви маєте хлопців на кшталт Пітера Тіля, Макса Левчина та Ріда Гоффмана. А коли я вперше прийшов до компанії, богами вважали адміністраторів баз даних»³.

Відомі чи невідомі, але сотні людей, що працювали у *PayPal* з 1998 по 2002 роки, вважають цей досвід водорозділом. Він вплинув на їхній підхід до лідерства, стратегій та технологій. Кілька вихідців з *PayPal* зауважили, що вони провели решту своєї кар'єри в пошуках команди, аналогічної за яскравістю, інтелектом та ініціативою. «Там було щось дуже особливе, і я думаю, що ми, можливо, не всі усвідомлювали це в той час, — каже один член продуктової команди. — Але тепер, коли я входжу до тієї чи тієї команди, я тільки й шукаю ту магію, яку ми бачили в перші дні *PayPal*. Вона рідкісна, але ми не припиняємо її шукати»⁴.

Один співробітник указує на «ефект метелика» *PayPal* — не лише в досягненнях людей на кшталт Маска, Левчина й Гоффмана, творіння яких зачепили мільйони, але й у житті сотень тих, хто був присутній під час того створення. «Це... щось, що визначає мене, моє життя і, можливо, визначатиме його до кінця»⁵, — зауважує він.

Усвідомлення років роботи *PayPal* допомагає пролити світло на дивовижний період технологічної історії та дивовижних людей, що його породили. Що більше я дізнавався, то більше переконувався: «горище» варте копісування.



Заснування *PayPal* — одна з чудових, неймовірних історій доби інтернету. Два десятиліття по тому ми живемо й купуємо в часи, у які «е» в слові «е-комерція» вже зайве, тому нам легко сприймати послугу на кшталт *PayPal* як належне. Коли кілька доторків до екрана можуть викликати до ваших дверей машину, переказ грошей через інтернет навряд чи здається чимось надзвичайним. Але було б помилкою гадати, що технології, ґрунтовані на цифрових грошових переказах, було легко створити або що *PayPal* був приречений на успіх.

PayPal, який ми сьогодні знаємо, став наслідком злиття двох компаній. Одну (названу спочатку *Fieldlink* і перейменовану на *Confinity*) заснували 1998 року двоє нікому невідомих хлопців Макс Левчин і Пітер Тіль. У процесі пошуку себе *Confinity* створили схему, що прив'язувала гроші до імейла, послугу під назвою *PayPal*, що знайшла поціновувачів на аукціонному вебсайті *eBay*.

Утім *Confinity* були не єдиною компанією, яка працювала над цифровими платежами. Бадьорий після продажу свого першого стартапу Ілон Маск заснував *X.com* — компанію, що також допомагала користувачам переказувати гроші через імейл. Проте цим його амбіції зовсім не обмежувалися. Маск був переконаний, що фінансові послуги потребують радикальних змін і що *X.com* стане платформою для цього. Він презентував новий стартап як однолітерний фінансовий вебсайт, що керуватиме всіма ними й пропонуватиме всі доступні фінансові продукти та послуги. Проте низка змін стратегії призвела до націлення *X.com* на той самий ринок онлайн-платежів, що й *Confinity*, із цифровими платежами як воротами до більшої гри фінансових послуг.

Confinity та *X.com* запекло боролися за ринкову частку *eBay*, і це змагання породило конкурентну лють обох команд,

а закінчилося неспокійним злиттям. Наступні кілька років виживання Маскової компанії було відкритим питанням. Переслідувані в судах, ошукувані, копійовані, висміювані — від самого початку *PayPal* були стартапом в облозі. Його засновники мали справу з багатомільярдами фінансовими фірмами, критичною пресою та скептичною публікою, недоброзичливими регуляторами й навіть закордонними шахраями. Усього за чотири роки компанія пережила лускання інтернет-бульбашки, розслідування генеральних прокурорів і підробку продукту одним з її інвесторів.

PayPal також зіткнулися з приголомшливо конкурентним ринком. У роки свого постання вони побачили понад десяток нових претендентів на платіжну галузь і водночас захищалися від давніх гравців — асоціацій кредитних карток на кшталт *Visa* й *Mastercard*, а також мультимільярдних банків. А оскільки вони виникли як головна платіжна платформа для *eBay*, то нажили собі ворогів в особі керівництва *eBay*, яке вважало *PayPal* зазіхаками на сервісні збори, що по праву належали *eBay*. Щоб витіснити *PayPal*, *eBay* придбали й запустили власну платіжну платформу, і ця конкуренція визначила найперші роки *PayPal*.



Мабуть, не дивно, що таке бурхливе плавання не давало компанії змоги мирно існувати. «Називати нас мафією — це ображати мафію, — жартує Джон Меллой, один з перших членів правління. — Мафія організована значно краще, ніж було в нас»⁶. За перші два роки свого існування *PayPal* змінили трьох гендиректорів, а керівництво двічі погрожувало масовим звільненням.

Не те, щоб вище керівництво *PayPal* мало значний досвід роботи в традиційному сенсі. Чимало хто з-поміж засновників

і перших працівників приєдналися до компанії у віці трохи за двадцять, більшість була щойно з коледжу. Робота в *PayPal* стала їхньою першою пробою професійного світу. Молоді працівники як такі не були чимось надзвичайним у Кремнієвій долині кінця 1990-х, повній юних інженерів, котрі шукають своєї долі. Утім, навіть за мірками Долини, *PayPal* були чимось кардинально новим. Серед перших найманих працівників були ті, що покинули навчання, шахісти й чемпіони зі складання пазлів — часто вибрані саме через свою ексцентричність і не схожість на інших, а не всупереч цьому.

На певному етапі офіс компанії прикрашали показник під назвою «Індекс світового панування», який відстежував користувачів на конкретний день, та банер зі словами *temento mori* — латинським виразом, що означає: «Пам'ятай, що помреш». Дивакувата команда *PayPal* була готова підкорити світ — або померти в спробах.

Більшість спостерігачів пророкувала їм другий варіант. Наприкінці 1990-х років лише 10 % усієї онлайнової комерції здійснювали в цифровій формі — переважна більшість транзакцій досі закінчувалася тим, що покупець надсилав чек поштою. Чимало людей мали сумніви щодо введення даних персональних кредитних карток чи банківської інформації онлайн, а сайти на кшталт *PayPal* часто вважали порталами для незаконної діяльності, як-от відмивання грошей чи торгівля наркотиками та зброєю. Напередодні їхнього першого публічного продажу акцій одне відоме торговельне видання заявило, що *PayPal* потрібен країні «так само, як епідемія сибірської виразки»⁷.

Погану пресу можна було ігнорувати. А от події, що сколихнули світ, ні. Саме коли засновники *PayPal* готувалися вивести компанію у світ (допрацьовуючи умови їхнього найбільшого тріумфу), небом Нью-Йорка промчали два літаки, котрі врізалися у вежі Всесвітнього торговельного центру. *PayPal* стали першою компанією, яка оголосила про публічний продаж акцій

після 11 вересня 2001 року, коли США та фінансові ринки тільки-но починали оговтуватися від атак.

На шляху до цього *PayPal* зіткнулися з купою судових позовів та розслідуванням Комісії із цінних паперів і бірж після кількох гучних бухгалтерських скандалів в інших компаніях. Після майже нескінченних негараздів (неспокійного злиття, втрати десятків мільйонів доларів через шахрайство та несприятливої ситуації для технологій) *PayPal* досягли неймовірного: дивовижно успішного продажу акцій та придбання їх того самого року *eBay* за 1,5 мільярда доларів.



Пізніше Маск виправить інтерв'юера, котрий припустив, що створити таку компанію, як *PayPal*, було важко. «Створити цю компанію взагалі було неважко», — скаже він. Радше «цю компанію було важко зберегти живою»⁸. Через двадцять років *PayPal* можуть претендувати на рідкісний тріумф для компанії свого часу: вони все ще існують. Згодом *eBay* відпустили *PayPal* у вільне плавання, і сьогодні компанія коштує приблизно 300 мільярдів доларів, що робить її однією з найбільших у світі.

Між злиттям *X.com* та *Confinity* і першим публічним продажем акцій *PayPal* на *Nasdaq*^{*} минуло лише трохи більше ніж два роки, але багатьом працівникам здавалося, що вони вже працюють усе життя. Багато з них запам'ятали компанію як нещадне горнило, бо робота там була творча та безжально напружена. Одна співробітниця яскраво побачила це вже першої години свого першого дня. По дорозі до робочого місця

^{*} Автоматизовані котирування Національної асоціації дилерів цінних паперів (від англ. *National Association of Securities Dealers Automated Quotation*) — американський позабіржовий ринок, який спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній з виробництва електроніки, програмного забезпечення тощо.

в *PayPal* вона помітила праворуч велику пачку тайленолу. Ліворуч, трохи далі, випадково почула, як інша співробітниця картає свого розгубленого чоловіка. «Пригадую, як вона казала йому: «Слухай, я не приїду сьогодні додому! Тож припини мене питати!»»⁹

Співробітник за співробітником описували той час як «морок» — марево виснаження, адреналіну й тривожності. Один інженер спав у цей період так мало, що розбив не одну, а дві поспіль автівки, коли їхав додому з офісу *PayPal* пізньої ночі. За словами технічного директора компанії, група почувалася «наче ветерани напруженої воєнної кампанії»¹⁰.

Попри все колишні працівники *PayPal* згадують це з ностальгією. «Було шалено цікаво, — говорить Емі Роу Клемент. — Не думаю, що ми до кінця навіть усвідомлювали, на якому ми ракетному кораблі, коли були там»¹¹. Дехто казав, що в цей період у них була найкраща робота в житті. «Я почувалася ніби частиною чогось видатного, чого раніше зі мною ніколи не було»¹², — каже аналітикиня з контролю якості Оксана Вуттон. «До цього дня, — зазначає аналітик з протидії шахрайству Джеремі Ройбел, — я все ще пишаюсь, що був частиною *PayPal*»¹³.



Багато з тих, хто врешті-решт опинився в *PayPal*, прийшли в компанію кружним шляхом. Цей проєкт виник аналогічно. Під час написання моєї попередньої книжки — біографії покійного доктора Клода Шеннона, засновника галузі теорії інформації та одного з видатних забутих геніїв XX століття, я вивчав *Bell Laboratories*, його роботодавця. *Bell Labs* були дослідним підрозділом компанії *Bell Telephone*, і як група науковці та інженери *Bell* здобули шість Нобелівських премій і винайшли, з-поміж іншого, безкнопковий набір, лазер, стільникові мережі, комунікаційні супутники, фотоелементи й транзистор.