

اینستاگرام چگونه مفہوم کسب و کار، سلبریتی
و فرهنگ را متحول می کند

دانشستان اینستاگرام

مترجم: حورا شایسته کیا

نویسنده: سارا افراير



راهکار

چاپ دوم





انتشارات راه پرداخت

برای دانلود نسخه کامل به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
way2pay.shop

نسخه نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C09732

سرشناسه: فراير، سارا Frier, Sarah

عنوان و نام پديدآور: داستان اينستاگرام: اينستاگرام چگونه مفهوم کسب و کار، سلبريتي و

فرهنگ را متحول می کند

نويسنده: سارا فراير (Sarah Frier)

مترجم: حورا شايسته کيا

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهري: ۳۷۶ ص: ۵/۱۴/۲۱ س م

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۲۴-۸

وضعيت فهرست نویسی: فيپا

يادداشت: عنوان اصلي: No filter: the inside story of Instagram, 2020

يادداشت: کتاب حاضر نخستين بار با عنوان " # بدون فیلتر: اينستاگرام چگونه اينستاگرام

شد" يا ترجمه رسول فيروزي، تهمينه نصراللهی نصرآباد توسط انتشارات مون در سال ۱۴۰۰

ترجمه و منتشر شده است.

عنوان ديگر: اينستاگرام چگونه مفهوم کسب و کار، سلبريتي و فرهنگ را متحول می کند.

عنوان ديگر: # بدون فیلتر: اينستاگرام چگونه اينستاگرام شد.

موضوع: عکاسی - روش های رقمی

موضوع: Photography - Digital techniques

موضوع: شرکت اينستاگرام

موضوع: Instagram (Firm)

موضوع: شبکه های اجتماعی پيوسته، Online social networks

شناسه افزوده: شايسته کيا، حورا، ۱۳۷۷-، مترجم

رده بندي کنگره: ۵/ TR۲۶۷

رده بندي ديويي: ۷۷۰

شماره کتابشناسي ملي: ۸۸۸۷۹۶۳۰

اینستاگرام چگونه مفہوم کسب و کار، سلبریتی
و فرهنگ را متحول می کند

دانشستان اینستاگرام

مترجم: حورا شایسته کیا

نویسنده: سارا افراير



راه کار

چاپ دوم





عنوان: داستان اینستاگرام: اینستاگرام چگونه مفهوم کسب و کار، سلبریتی و فرهنگ را متحول می کند

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: سارا فرایر (Sarah Frier)

مترجم: حورا شایسته کیا

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار فنی: محدثه گودرزنیا

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: بهناز سعیدی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۲۴-۸

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.Press

لایتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و ...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

فروشگاه انتشارات راه پرداخت نشانی: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

۱۲	مقدمه اینفلوئنسر نهایی
۲۲	فصل اول نام مستعار پروژه
۵۹	فصل دوم آشوب در مسیر موفقیت
۸۳	فصل سوم خبری شگفت‌انگیز
۱۰۵	فصل چهارم بالاتکلیفی در تابستان
۱۲۷	فصل پنجم سریع حرکت کن و همه چیز را در هم بشکن
۱۵۱	فصل ششم سلطه

۱۷۷	فصل هفتم سلبریتی جدید
۲۱۷	فصل هشتم در جست‌وجوی ویژگی‌های درخور اینستاگرام
۲۳۹	فصل نهم مشکل اسنپ‌چت
۲۶۹	فصل دهم خودخوری
۲۹۷	فصل یازدهم سایر خبرهای جعلی
۳۲۵	فصل دوازدهم مدیرعامل
۳۵۱	کلام آخر

[سخن نویسنده]

هدف از نگارش این کتاب بیان داستان کامل ساخت اپلیکیشن اینستاگرام است. بدون وجود صدها نفری که وقت صرف کرده و خاطراتی را بیان کردند که تابه حال با هیچ روزنامه‌نگاری به اشتراک نگذاشته بودند، نوشتن این کتاب ممکن نبود؛ از جمله کارمندان سابق و فعلی، مدیران و سایر افرادی که کسب و کار خود را با این اپلیکیشن راه‌اندازی کردند و همچنین رقبای آنها. سال‌ها با بنیان‌گذاران اینستاگرام، هم‌گروهی و هم‌جداگانه، صحبت کردم. شرکت فیس‌بوک به من اجازه داد با کارمندان فعلی و سابق این اپلیکیشن، از جمله رئیس آن، حتی پس از جدا شدن بنیان‌گذاران از شرکت، چندین بار مصاحبه کنم.

با وجود تنش میان بنیان‌گذاران این اپلیکیشن و خریدار آن و با وجود داستان‌های منتقدانه‌ای که در سمت روزنامه‌نگار در دفتر روزنامه بلومبرگ درباره فیس‌بوک می‌نوشتم، همه موافق بودند که باید چنین کتابی با دقت و صحت بالا نوشته شود. هرگاه به یکی از بنیان‌گذاران یا اعضای شرکت برمی‌خوردم، از آنها می‌پرسیدم که آیا حاضرند با من گفت‌وگو کنند یا نه و آنها معمولاً قبول می‌کردند؛ با اینکه هم بنیان‌گذاران هم اعضای شرکت می‌دانستند که هیچ کنترلی بر محتوای این کتاب ندارند و ممکن است هر چیزی درباره آنها نوشته شود. واقعاً آنها را به خاطر این کار تحسین می‌کنم.

با این حال بسیاری از آنها بدون اطلاع یا کسب اجازه از شرکت با من صحبت کردند. گفت‌وگو با من برای آنها نوعی ریسک به حساب می‌آمد، چون امکان داشت با این کار

پیمان نامه عدم افشایی را نقض کنند که تمام کارمندان هنگام بستن قرارداد، امضا می کنند. هر کسی، به جز روزنامه نگاران، بخواهد به بازدید دفتر مرکزی فیس بوک برود، باید پیمان نامه عدم افشا را امضا کند تا بتواند با کارمندان ملاقات کند. برای همین، بسیاری از افرادی که با آنها مصاحبه کردم، می خواستند ناشناس بمانند.

به موجب چنین شرایطی، این کتاب را داستان گونه و با زاویه دید دانای کل نوشتم؛ به شیوه ای که تمام این خاطرات گوناگون در آن گنجانده شود. مستقیماً اشاره نکردم که چه کسی چه اطلاعاتی به من داده تا از منبع مورد نظر محافظت شود. هنگامی که مطلبی را براساس اخبار موجود نوشتم، در پاورقی منبع آن را ذکر کردم. تصمیم گرفتم فقط زمانی از مصاحبه های ضبط شده نقل قول کنم که طرف مقابلم فردی خارج از سازمان باشد، مانند فرد مشهور یا اینفلوئنسری که دیدگاهش درک ما را از تأثیر این اپلیکیشن بر جهان بیشتر می کند.

از زمانی که این پروژه را آغاز کردم، امیدوار بودم بتوانم برای نوشتن این کتاب با «مارک زاکربرگ» مصاحبه کنم. نظر من این بود که مدیرعامل فیس بوک که سال ها پیش چندین بار با او مصاحبه کرده بودم و در سال ۲۰۱۸، ۱۰ ساعت در مقابل کنگره آمریکا شاهد شهادتش بودم، در تصور ذهنی همه ما به شخصی شرور تبدیل شده است. به یکی از نمایندگان عمومی این شرکت گفتم چنین کتابی فرصت خوبی است برای اینکه به آن لحظه های مهم در تاریخ فیس بوک نگاهی بیندازیم و تمام اتفاقاتی را که نفهمیدیم دقیقاً کی رخ دادند مو شکافی کنیم.

سؤالات سخت زیادی هستند که باید مطرح شوند، اما من با یک سؤال آغاز می کنم: چرا زاکربرگ می خواست اینستاگرام را بخرد؟ به دنبال آن جوابی نبودم که او در وبلاگش نوشته است، بلکه می خواستم بدانم انگیزه شخصی او برای این کار چه بود؟ چه مراحل طی کرد و چه عواملی باعث شدند تصمیم بگیرد در یکی از پنجشنبه های آوریل ۲۰۱۲ تلفنش را بردارد و در اسرع وقت فرایند خرید اینستاگرام را آغاز کند؟ و تازه نه اینکه فقط آن را بخرد، بلکه متعهد شود آن را مستقل نگه دارد.

یک ماه قبل از اینکه این کتاب را بنویسم، ایمیلی از روابط عمومی فیس بوک دریافت کردم

که در آن سؤال را این گونه پاسخ داده بودند:

«ساده است، اینستاگرام سرویس بی نظیری بود و می خواستیم به رشد آن کمک کنیم.» تنها پاسخی که دادند همین یک جمله بود. برای اینکه بتوانم داستانی کامل در این باره بنویسم، به صحبت های کسانی اعتماد کردم که یادشان بود زاکربرگ در لحظات حساس چه گفته یا چه فکری داشته است. من درستی صحبت های آنان را با صحبت های اعضای شرکت فیس بوک بررسی کردم، گرچه آنان کلاً ترجیح می دهند نظرشان را درباره چنین موضوعاتی ابراز نکنند.

مخاطبان این کتاب نباید فکر کنند که مصاحبه شوندگان من دقیقاً همان صحبت های مارک را برایم بازگو کرده اند. بیشتر افرادی که با آنها صحبت می کردم، صحبت هایشان با زاکربرگ را به خاطر می آوردند، ولی گاهی بعضی از آنها جزئیات بیشتری را به یاد داشتند. من گفت وگوها را طبق مصاحبه هایی که با این افراد انجام داده ام، نوشته ام و سعی ام بر این بود که داستان اینستاگرام را به همان شکلی نشان دهم که اعضای آن به خاطر می آوردند. از آنجا که پیشینه این اپلیکیشن بیش از ۱۰ سال است، بسیاری از آنها جزئیات کمی از گفت وگوهایشان را به خاطر داشتند یا اطلاعاتشان غلط بود یا اینکه با صحبت های دیگران تناقض داشت. با این حال، تلاش کردم واقعیت داستان اینستاگرام را بدون هیچ فیلتری در این کتاب بگنجانم.

مقدمه

اینفلوئنسر نهایی

کوچه بتمن در سائوپائولوی برزیل گالری روبازی از هنرهای خیابانی است. نام این کوچه برگرفته از یکی از نقاشی‌های دیواری بسیار به یادماندنی آن است؛ یک نقاشی حدوداً با پنج متر ارتفاع و رنگ‌های لایه‌لایه‌شده که اسطوره فوتبال برزیل، پله (Pelé)، را در آغوش شوالیه سیاه به تصویر می‌کشد. فوتبالیست پیراهنی با شماره ده به تن دارد و از روی همین شماره می‌دانیم که این تصویر پله است. چراکه خود نقاشی به گونه‌ای است که پله پشت به ما دارد و در حالی که بتمن را در آغوش گرفته است، صورتش را به نقاب او نزدیک کرده است؛ شاید برای آنکه او را ببوسد یا در گوش او چیزی زمزمه کند. بتمن هم خیره به روبه‌روست و دستش را دور کمر پله حلقه کرده است.

در یکشنبه‌ای در ماه مارس، زن جوانی روبه‌روی این نقاشی ایستاده است، قدش تا شماره پیراهن پله است، ظاهری معمولی دارد، با عینک آفتابی، کفش‌های کتانی قرمز و بلوز گشاد سفید. دوستش در حال عکاسی از اوست، ابتدا عکسی با لبخند از او می‌گیرد و سپس چند عکس دیگر که در آن با حالتی متفکرانه به دوربین خیره شده است. به سمت نقاشی‌های بعدی می‌روند و با صبر آنها را بررسی می‌کنند تا پس‌زمینه‌ای محبوب‌تر برای عکسشان پیدا کنند. چند نفر دیگر هم به همین کارها مشغول‌اند، از جمله سه مادر باردار که دوستانشان در حال اندازه‌گیری شکم برآمده آنها در مقابل نقاشی سوررئال ارکید به‌نفش‌اند. در همان نزدیکی دختر بچه‌ای موطلائی با شلوارک قرمز و آبی پولک‌دار، رژلب قرمز و پیراهنی با نوشته «هیولا کوچولوی بابا» چوب بیسبالی در دست دارد و روبه‌روی نقاشی پرندگان نحس ژست گرفته است. مادرش اصرار دارد که او چوب بیسبال را بالاتر ببرد و محکم‌تر بگیرد تا شبیه هارلی کوئین در فیلم «جوخه خودکشی» شود.

در پیچ کوچه، دست‌فروشان از حضور جمعیت استفاده می‌کنند و نوشیدنی و جواهرات بدلی می‌فروشند. مردی در حال نواختن گیتار است و به زبان پرتغالی آواز می‌خواند، به امید اینکه طرفدارانی برای خودش پیدا کند. کاغذی روی گیتارش چسبانده که نام حساب کاربری‌اش در شبکه اجتماعی را روی آن نوشته، همراه با لوگوی مهم‌ترین اپلیکیشنی که در این کتاب به آن می‌پردازیم؛ یعنی به اینستاگرام.

با فراگیر شدن اینستاگرام، کوچه بتمن به یکی از جاذبه‌های گردشگری سائوپائولو

تبدیل شد. دست فروشان زیادی از طریق وبسایت ایربی ان بی که در زمینه اجاره مکان های اقامتی فعال است، از هر نفر ۴۰ دلار می گرفتند تا به مدت دو ساعت در کوچه همراه گردشگران باشند و از آنها برای اینستاگرام شان عکس های باکیفیت بگیرند. این کار، یکی از خدمات مشهوری است که سایت ایربی ان بی در شهرهای گوناگون جهان به مسافرانش عرضه می کند.

به عکاسان تازه کار پولی داده نمی شود، اما مردم نگران اند کیفیت عکس هایشان خوب از آب درمی آید یا نه. خانمی دو کودک را که بر سر یک شیشه کوکاکولا دعوایشان شده، به گوشه ای می برد تا خواهرش بتواند در مسیر بایستد و کنار پره های سبز و آبی رنگ طاووس ژست بگیرد. نوجوانی که جایش را به دوستش داده تا با پره های طاووس عکس بگیرد، عصبانی می شود که چرا دوستش با انتخاب زاویه اشتباه، چنین پس زمینه نابی را از بین می برد. اما هیچ کس از عکاسان عکسی نمی گیرد؛ در اینستاگرام، عکس های ویرایش شده منتشر می شوند و بازدیدکنندگان بیشتر و بیشتری را به این محل جذب می کند.

من به پیشنهاد مردی به نام گابریل به این کوچه رفتم. اولین شبی که در برزیل بودم، او را در یک سوشی بار ملاقات کردم. زبان پرتغالی ام خیلی ضعیف بود، در حدی که مجبور شدم برای ترجمه حرف هایم از کارمندان رستوران کمک بگیرم. به گابریل گفتم به دنبال کسب اطلاعات بیشتر درباره اینستاگرام و تأثیر آن روی فرهنگ کشورهای گوناگون هستم. همین طور که با یکدیگر صحبت می کردیم و سرآشپز سفارش های سوشی را تحویل می داد، او از هر غذایی عکس می گرفت تا در اینستاگرام استوری کند و از اینکه دوستانش عادت کرده بودند لحظه لحظه زندگی شان را به اشتراک بگذارند، ابراز تأسف می کرد و شک داشت که آیا این لحظه ها را واقعاً تجربه کرده اند یا نه.



ماهانه بیش از یک میلیارد کاربر از اینستاگرام استفاده می کنند. ما از غذاها، چهره ها، صحنه های مورد علاقه، خانواده و چیزهایی که دوست داریم، عکس می گیریم و آنها را به اشتراک می گذاریم تا بازتابی از هویت و علایقمان باشد. ما با هدف ایجاد روابط عمیق تر، شبکه های محکم تر یا برندهای شخصی، با این پست ها با یکدیگر تعامل می کنیم. زندگی به سبک مدرن همین گونه است؛ به ندرت زمانی برای فکر کردن درباره این موضوع پیدا

می‌کنیم که چگونه به اینجا رسیدیم و این سبک زندگی چه معنایی دارد. اما باید این کار را انجام دهیم. اینستاگرام یکی از اولین اپلیکیشن‌هایی است که ارتباط ما را با تلفن‌های همراهمان بیشتر کرد و باعث شد در دنیای دیجیتال، زندگی از طریق یک دوربین را تجربه و در ازای آن در دنیای دیجیتال اعتبار پیدا کنیم. اینستاگرام داستان پیچیده‌ای دارد که به ما نشان می‌دهد چگونه تصمیمات یک شرکت شبکه اجتماعی درباره اینکه کاربران به چه چیزی گوش دهند، چه محصولاتی تولید کنند و چگونه موفقیت را ارزیابی کنند، می‌تواند به تدریج روی سبک زندگی ما تأثیر بگذارد و جایگاه برتر را در اقتصادمان تعیین کند.

می‌خواهم با داستان بنیان‌گذاران این اپلیکیشن، «کوین سیستروم» و «مایک کریگر»، شما را به پشت صحنه ببرم. تصمیمات این دو نفر بود که باعث شد این اپلیکیشن به اندازه‌ای قدرت داشته باشد که بتواند توجه ما را به خود جلب کند. هر تصمیمی که این دو می‌گرفتند، پیامدهای چندگانه‌ای داشت. مثلاً با فروختن شرکتشان به فیس‌بوک، ماندگاری اپلیکیشن اینستاگرام را تضمین کردند و در عین حال به غول شبکه‌های اجتماعی کمک کردند در برابر رقیبان‌شان، قدرتمندتر و استوارتر شود. بنیان‌گذاران اینستاگرام پس از فروش اپلیکیشن‌شان متوجه فرهنگ منفعت‌گرایی به هر قیمتی فیس‌بوک شدند و در مقابل آن ایستادند. در عوض، روی ساخت محصولی تمرکز کردند که داستان‌سرایی آن در مورد بزرگ‌ترین کاربرانش تعیین می‌کند چه محتوایی محبوبیت دارد. این طرح آن قدر خوب از آب درآمد که در نهایت، موفقیت اینستاگرام تهدیدی برای شبکه فیس‌بوک و مدیرعاملش، مارک زاکربرگ، به‌شمار می‌رفت.

این ماجرا برای بنیان‌گذاران اینستاگرام با جدایی پرسروصدای شرکت‌شان پایان یافت، ولی برای ما این‌گونه نخواهد بود. امروزه اینستاگرام کاملاً با زندگی روزانه ما تلفیق شده، به‌طوری که ماجرای شکل‌گیری آن نمی‌تواند از تأثیر این اپلیکیشن بر زندگی ما بکاهد. اینستاگرام به ابزاری تبدیل شده که ارتباط فرهنگی را چه در مدرسه، چه در جامعه‌ای با علایق مشترک یا حتی در دنیا، می‌سازد. بخش چشمگیری از جمعیت جهان به دنبال کسب اعتبار و شهرت در دنیای دیجیتال‌اند و بسیاری از آنها از طریق لایک، کامنت، دنبال‌کننده و همکاری با برندها به آن دست یافته‌اند. داستان اینستاگرام، چه به

فیس‌بوک مربوط باشد چه نباشد، در هر صورت تلفیقی از دو موضوع تلاش برای افزایش سرمایه و عزت نفس است که نشان می‌دهد افراد برای حفاظت از چیزی که ساخته‌اند و موفقیت‌آمیز به نظر رسیدن آن تا چه حد پیش خواهند رفت.

این اپلیکیشن به ماشین تولید سلبریتی‌ای تبدیل شده است که تابه‌حال در جهان نظیری نداشته است. بیش از دویست میلیون نفر از کاربران اینستاگرام بیش از پنجاه هزار دنبال‌کننده دارند، به‌طوری که به گفته شرکت تحلیلگر اینفلوئنسر داوتیل (Dovetale) با داشتن این تعداد دنبال‌کننده، می‌توانند از طریق همکاری با برندها و انتشار محصولات آنها خرج زندگی‌شان را درآورند. کمتر از یک‌صدم درصد از کاربران اینستاگرام بیش از یک میلیون دنبال‌کننده دارند. در مقیاس گسترده اینستاگرام، این ۰/۰۰۶۳ درصد برابر با شش میلیون نفر سلبریتی در اینستاگرام است که بسیاری از آنها به‌واسطه این اپلیکیشن مشهور شده‌اند. با این حساب می‌توان گفت تعداد دنبال‌کنندگان میلیون‌ها کاربر و برند، از مشترکان نیویورک تایمز بیشتر است. در حال حاضر بازاریابی از طریق این افراد که با رواج مد جدید، داستان‌سرایی و سرگرم کردن مردم، کسب‌وکاری ایجاد کرده‌اند، صنعتی چندین میلیارد دلاری است.

چه از اینستاگرام استفاده کنیم چه نکنیم، فعالیت‌های اینستاگرامی در زندگی ما نفوذ کرده‌اند. کسب‌وکارهایی که به دنبال جلب توجه ما هستند، از هتل‌ها و رستوران‌ها گرفته تا برندهای مشهور، نحوه طراحی فضا و شیوه بازاریابی محصولاتشان را تغییر داده‌اند تا استراتژی‌های خود را به گونه‌ای انتخاب کنند که برنشان ارزش عکاسی برای اینستاگرام را داشته باشد. با نگاهی به شیوه طراحی اماکن تجاری، محصولات و حتی خانه‌ها می‌توانیم تأثیر اینستاگرام را به‌عینه ببینیم، اما شبکه‌های فیس‌بوک و توییتر چنین تأثیری نداشته‌اند.

مثلاً در محل کارم در سان‌فرانسیسکو، جایی این کتاب را می‌نویسم، کتابخانه‌ای هست که کتاب‌هایش بر اساس عنوان یا نام نویسنده مرتب نشده‌اند، بلکه نحوه چینش آنها بر اساس رنگ جلدشان است. اگر اولویت اول به جای پیدا کردن کتاب، زیبا به نظر آمدن فضا در اینستاگرام باشد، این حرکت منطقی است. رستوران‌های زنجیره‌ای بلک تپ (Black Tap) در منهتن، میلک‌شیک‌های بزرگی آماده می‌کرد که روی آنها با تکه‌های

بزرگ کیک تزئین شده بود. مردم ماه‌ها برای خرید این میلک‌شیک‌ها صف‌های طولانی می‌بستند. البته به‌ندرت پیش می‌آمد دسرهای خود را کامل بخورند، اما خود را ملزم می‌دانستند که از دسرهاشان عکس بگیرند. طراحی مطابق با معیارهای اینستاگرام جنبشی است که به‌تازگی ایجاد شده است و در زبان ژاپنی اصطلاحی دارد که ترجمه انگلیسی آن Insta-bae به معنای داشتن ظاهر خوب در اینستاگرام است. هر قدر چیزی در اینستاگرام ظاهر بهتری داشته باشد، چه لباس باشد چه ساندویچ، احتمال اینکه از لحاظ اجتماعی و تجاری موفق شود، بیشتر است.

دانشجویی را در لندن دیدم که می‌گفت هرچه دنبال‌کنندگان فردی در اینستاگرام بیشتر باشد، احتمال اینکه مدیر دانشگاه شود، بیشتر است. دختری را در لس‌آنجلس دیدم که هنوز به سن قانونی نرسیده بود، ولی چون در اینستاگرام دنبال‌کنندگان زیادی داشت، به بعضی مهمانی‌ها و دورهمی‌های خاص دعوتش می‌کردند. با پدر و مادری در اندونزی دیدار کردم که دخترشان در ژاپن درس می‌خواند و تابستان‌ها از ژاپن کالا می‌آورد و با انتشار عکس کالاها در اینستاگرام می‌فروخت. زوجی برزیلی را می‌شناسم که در آشپزخانه‌شان شیرینی‌فروشی راه انداخته‌اند و هزاران دنبال‌کننده دارند، چون دونات‌ها را به شکل جمله I love you درمی‌آورند!

اینستاگرام به مشاغل و حتی کسب‌وکار سلبریتی‌ها قدرت بخشیده است. کریس جنر، مدیر شبکه تلویزیونی واقع‌نمای خانواده کارداشیان، می‌گوید اینستاگرام شغل او را بیشتر از سریال «پابه‌پای کارداشیان‌ها» (Keeping Up with the Kardashians) متحول کرده است، به‌طوری که هر روز هفته و به صورت ۲۴ ساعته در حال تولید محتوا و ترفیع نام تجاری خود است. او هر روز ساعت ۴/۵ الی ۵ صبح در خانه مجلش در هیدن هیلز کالیفرنیا از خواب بیدار می‌شود و قبل از هر کار دیگری، اینستاگرامش را چک می‌کند. او می‌گوید: «من وارد اینستاگرامم می‌شوم تا از وضع خانواده، نوه‌هایم و کسب‌وکارم باخبر شوم. بی‌درنگ صفحات کاربری فرزندانم را نگاه می‌کنم تا بفهمم در حال انجام چه کاری هستند، بیدار شده‌اند یا نه، عکس‌های کاری‌شان را طبق برنامه منتشر کرده‌اند و آیا حالشان خوب است.»

عکس‌های اینستاگرامی طبق برنامه‌ای منتشر می‌شوند که هر روز صبح و عصر مورد

تأیید کریس قرار می‌گیرد. او و فرزندانش با هزاران برند از جمله آدیداس، کلوین کلین و استوارت ویتزمن همکاری می‌کنند، همچنین خط تولید لوازم آرایشی خودشان را راه‌اندازی کرده‌اند. پنج خواهر این خانواده، یعنی کیم کارداشیان وست، کایلی جنر، کندال جنر، کلویی کارداشیان و کورتنی کارداشیان، روی هم رفته در اینستاگرام بیش از نیم میلیون دنبال‌کننده دارند.

درباره روزی حرف می‌زنیم که کریس به مهمانی‌ای با تم صورتی می‌رفت که فضای آن مناسب عکاسی برای اینستاگرام بود. او به یاد می‌آورد که کایلی از او می‌پرسد، آیا می‌تواند فروشگاه‌های برای فروش رژلب راه‌اندازی کند و فقط از طریق صفحه اینستاگرامش در آن فعالیت کند و هیچ مغازه‌ای برای این کار نداشته باشد. سپس می‌گوید: «من به او گفتم باید با سه رژلبی که در کیف آرایشی‌ات داری و واقعاً عاشق رنگ‌هایشان هستی شروع کنی. یا کسب‌وکار رونق می‌گیرد یا باید تا آخر عمرت از این سه رنگ رژلب استفاده کنی.»

در سال ۲۰۱۵ در دفتر کریس بودند که کایلی لینکی را به اشتراک گذاشت. چند ثانیه نگذشت که کل محصول به فروش رفت. کریس آن لحظه جا می‌خورد و می‌گوید: «آیا جایی اشتباهی کرده‌ایم؟! آیا اشتباهی پیش آمده؟! آیا سایت خراب شده؟! چه اتفاقی افتاد?!»

هیچ اشتباه خاصی پیش نیامده بود، این اتفاق فقط نشانه این بود که مردم هر کاری که کایلی بگوید، انجام می‌دهند. چند ماه بعد وقتی کایلی در اینستاگرامش اعلام کرد که محصول جدید در راه است، بیش از صد هزار نفر منتظر بودند محصولات در وب‌سایت او قرار گیرد. چهار سال بعد وقتی کایلی ۲۱ ساله بود، با عنوان جوان‌ترین میلیاردی خود ساخته عکسش روی کاور مجله فوربس قرار گرفت. امروز به نظر می‌رسد هر فردی که در اینستاگرام پست‌های آموزشی مربوط به زیبایی و آرایش صورت می‌گذارد، خط تولید محصولات آرایشی خودش را راه‌انداخته است.



کلمه میلیارد در جامعه ما قدرت خاصی دارد. این کلمه، به‌خصوص در کسب‌وکار، نشانگر این است که فردی به جایگاهی منحصر به فرد و بالا دست یافته و در مرتبه‌ای

است که تحسین همه را برمی‌انگیزد و ارزش خبری دارد. در سال ۲۰۱۸، مجله فوربس مطلبی منتشر کرد و ثروت خالص جنر را که در آستانه ۹۰۰ میلیون دلار بود، مایه شرمساری دانست. در همین حین، جاش آستروفسکی (Josh Ostrovsky)، صاحب صفحه کمدی معروف اینستاگرامی @thefatjewish، کمپینی راه انداخت و از دنبال کنندگانش خواست در آن مشارکت کنند تا صد میلیون دلار برای کایلی جمع شود. او در صفحه‌اش نوشت: «نمی‌خواهم در دنیایی زندگی کنم که کایلی جنر در آن یک میلیارد دلار ندارد.» او با این کارش یک چرخه خبری طنزآمیز و کنایه‌ای به وجود آورد.

اینستاگرام، پس از اینکه طی معامله‌ای شوکه‌کننده به فیس‌بوک واگذار شد، در جایگاه اولین اپلیکیشن تلفن همراه شناخته شد که ارزشی برابر با یک میلیارد دلار داشت. موفقیت اینستاگرام مانند تمام استارت‌آپ‌ها بعید به نظر می‌رسید. وقتی این اپلیکیشن در سال ۲۰۱۰ راه‌اندازی شد، هدف از آن آغاز یک مسابقه محبوبیت یا ترویج برند شخصی نبود، بلکه می‌خواست پلتفرمی ایجاد کند که زندگی افراد و آن چیزی را نشان بدهد که مردم از پشت دوربین تلفن همراهشان تجربه می‌کنند.

طبق گفته کریس مسینا (Chris Messina)، یک متخصص فناوری که نوزدهمین کاربر اینستاگرام بود و هشتگ را اختراع کرد، نمایش چشم‌اندازهای دیگران در اینستاگرام فکری درخشان و جدید است، شاید بتوان آن را با پدیده روان‌شناختی‌ای هم‌تراز دانست که فضانوردان هنگام دیدن زمین از فضا برای اولین بار تجربه کردند. با اینستاگرام می‌توانید زندگی یک گله‌دار گوزن در نروژ یا یک سب‌باف در آفریقای جنوبی را دنبال کنید. همچنین می‌توانید بازتابی از زندگی خود ارائه دهید و لحظاتی را به شیوه‌ای تأثیرگذار به اشتراک بگذارید. مسینا می‌گوید: «با این کار نگاه جدیدی از انسانیت پیدا می‌کنید و دیدتان به همه چیز و اهمیت آن تغییر می‌کند. اینستاگرام مانند آینه‌ای رو به خودمان است و به تک‌تک ما امکان می‌دهد با به اشتراک گذاری تجربه خود به درک جهانیان کمک کنیم.»

با رشد اینستاگرام، بنیان‌گذاران تلاش کردند این حس اکتشاف را در میان کاربران حفظ کنند. آنها راه‌ورسم جدیدی را برای این نسل پایه‌گذاری کردند و مسئول این بودند که به ما بیاموزند باید به تجربه‌هایمان احترام بگذاریم و تصویرشان را ثبت کنیم؛ تجربه‌هایی

که می‌توانیم آنها را با دوستانمان و غریبه‌ها به اشتراک بگذاریم و در ازای آن لایک و دنبال‌کننده به دست آوریم.

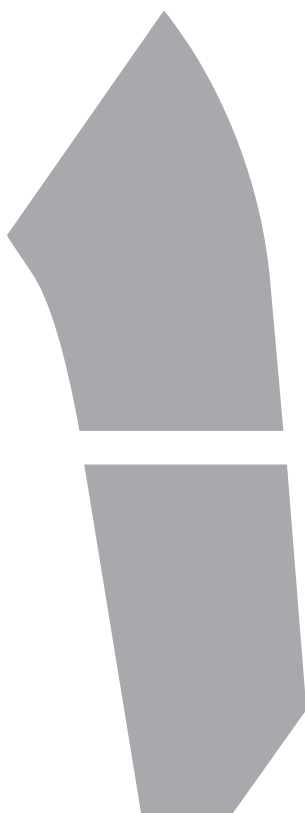
آنها روی استراتژی سردبیری سرمایه‌گذاری کردند تا نحوه استفاده از اینستاگرام را نشان دهند و بگویند محلی برای به اشتراک گذاری دیدگاه‌های گوناگون و خلاقیت است. آنها بعضی از تاکتیک‌های اسپمی فیس‌بوک را کنار زدند، مانند تاکتیک فرستادن اعلان و ایمیل‌های بیش از حد. در عوض، روی افزودن ابزارهایی پافشاری کردند که بر اقتصاد اینفلوئنسرها تأثیر زیادی می‌گذاشتند، مثلاً در اینستاگرام نمی‌توان روی پست هایپرلینک گذاشت یا نمی‌توان به روشی که در فیس‌بوک وجود داشت، پست کسی را به اشتراک گذاشت.

تا همین اواخر آنها معیارها را تغییر نداده بودند، به همین علت بود که خودمان را با دیگران مقایسه نمی‌کردیم و نمی‌خواستیم ارتباطاتمان را به سطحی بالاتر برسانیم. در این اپلیکیشن کاربران با سه معیار ساده می‌توانند طرز عملکردشان را بسنجند: تعداد دنبال‌کنندگان، تعداد دنبال‌شوندگان و تعداد لایک‌های عکس‌هایشان. این ارقام به حدی تأثیرگذارند که بتوانند تجربه‌ای هیجان‌انگیز در خصوص استفاده از این اپلیکیشن ایجاد و حتی کاربر را وابسته کنند. با هر لایک و دنبال‌کننده جدیدی احساس رضایتی در کاربر اینستاگرام ایجاد می‌شود و در مرکز پاداش دهی مغزش دوپامین ترشح می‌شود. کاربران به مرور زمان متوجه می‌شوند که چگونه در اینستاگرام وجهه بهتری داشته باشند و جایگاهی در جامعه پیدا کنند و حتی قدرت تجاری بیابند.

از آنجاکه کیفیت عکس‌های موبایل با فیلترهای اینستاگرام بالا می‌رود، این اپلیکیشن در ابتدا پلتفرمی برای افزایش کیفیت عکس‌ها شناخته می‌شد. کاربران این واقعیت را پذیرفتند که به‌طور کلی هرچه در این اپلیکیشن می‌بینند ویرایش شده است تا بهتر به نظر برسد. الهام‌بخش بودن و خلاقیت بر واقعیت اولویت دارند. اینستاگرامی‌ها هشتگ بدون فیلتر را ایجاد کرده‌اند تا زمانی که عکسی واقعی و بدون ویرایش منتشر شد، مشخص باشد.

حساب کاربری @instagram با ۳۲۲ میلیون دنبال‌کننده در اینستاگرام، بیشترین تعداد دنبال‌کننده را دارد که این حساب در اختیار خود شرکت اینستاگرام است. این

تعداد دنبال‌کننده طبیعی است، چون اینستاگرام بر دنیایی که به وجود آورده، بیشترین تأثیر را می‌گذارد. در سال ۲۰۱۸، ماهانه یک میلیارد کاربر به اینستاگرام اضافه می‌شدند؛ دومین نقطه عطف یک میلیاردی آنها. مدتی بعد، بنیان‌گذاران این اپلیکیشن شغلشان را رها کردند. همان‌طور که سیستم و کریگر نشان دادند، اگر در کسب‌وکار خود به درجات بالایی از موفقیت برسید، لزوماً به این معنی نیست که به خواسته‌های خود رسیده‌اید.



فصل اول

نام مستعار پروژه

«بد نیست بگویم که آن قدر خطرناکم که بldم چگونه کدنویسی کنم و آن قدر اجتماعی هستم که می توانم شرکتمان را بفروشم. گمان می کنم داشتن چنین ویژگی هایی، در کارآفرینی ترکیبی کشنده و سمی است.»

-کوبین سیستروم، بنیان گذار اینستاگرام

کوبین سیستروم هیچ قصد ترک تحصیل نداشت، اما می خواست پایه پای مارک زاکربرگ پیش برود.

سیستروم پسری قدبلند با موهای قهوه ای تیره و صورت مستطیلی بود و چشم هایش کمی انحراف داشتند. او در اوایل سال ۲۰۰۵، از طریق دوستانش در دانشگاه استنفورد، زاکربرگ، این بنیان گذار استارتاپ محلی، را در مهمانی ای در سان فرانسیسکو ملاقات کرد. در آن زمان، زاکربرگ به خاطر وبسایت TheFacebook.com در حال تبدیل شدن به نابغه ای در صنعت فناوری بود. یک سال قبل، این شبکه اجتماعی را با دوستانش در دانشگاه هاروارد ایجاد و سپس آن را به دانشگاه های سراسر کشور معرفی کرده بود. دانشجویان از این وبسایت استفاده می کردند و شرح حالی کوتاه درباره خودشان می نوشتند و آنها را در «دیوار/wall» فیس بوکشان منتشر می کردند. فیس بوک فقط وبسایتی ساده بود که پس زمینه ای سفید با خطوط آبی داشت و مثل شبکه اجتماعی مای اسپیس نبود که طراحی شلوغ و فونت های متفاوت داشته باشد. کاربران فیس بوک با چنان سرعتی افزایش می یافتند که زاکربرگ دیگر دلیلی برای ادامه تحصیل نمی دید و تصمیم گرفت ترک تحصیل کند.

زاکربرگ در کافه نزدیک دانشگاه استنفورد، سیستروم را مجاب کرد که او هم چنین تصمیمی بگیرد. آنها هر دو به سن قانونی رسیده بودند، ولی قد زاکربرگ کمی کوتاه تر از سیستروم بود و موهای روشن فرفری و صورتی رنگ پریده داشت، همیشه صندل آدیداس، شلوار لی گشاد و سوییشرت به تن داشت و بسیار جوان تر از سیستروم به نظر می رسید. او می خواست قابلیت افزودن عکس، به جز عکس پروفایل، را در فیس بوک ایجاد کند و از سیستروم خواست این کار را برایش انجام دهد.

سیستروم از اینکه زاکربرگ او را استخدام کرده بود، بسیار خوشحال بود، چون باور داشت که زاکربرگ نابغه است. سیستروم خودش را برنامه‌نویس حرفه‌ای نمی‌دانست و گمان می‌کرد در میان همه اعجوبه‌های جهان فردی عادی است که در دانشگاه استنفورد درس می‌خواند و در درس رایانه خود به‌سختی نمره‌ای قابل قبول گرفته است. با این حال، او در دسته نیروهایی بود که زاکربرگ به آنها نیاز داشت، زیرا به عکاسی علاقه‌مند بود و یکی از پروژه‌هایش وب‌سایتی به نام فوتوباکس (Photobox) بود که افراد می‌توانستند در آن فایل‌های پر حجم عکس‌هایشان را آپلود کنند و بعد آنها را به اشتراک بگذارند یا چاپ کنند.

وب‌سایت فوتوباکس در حدی بود که زاکربرگ را تحت تأثیر قرار دهد، هرچند او آنچنان روی این موضوع دقیق نشد. همیشه سخت‌ترین مرحله راه‌اندازی یک شرکت استارت‌آپ، مرحله استخدام است و چون وب‌سایت فیس‌بوک با سرعت زیادی رشد می‌کرد، زاکربرگ به تعدادی نیرو نیاز داشت. در اوایل آن سال زاکربرگ درحالی که پوستری از شرکتش در دست داشت، در مقابل دانشکده علوم کامپیوتر استنفورد ایستاد، به امید اینکه بتواند چند برنامه‌نویس استخدام کند. او شهرتی به دست آورده بود و به سیستروم گفت که به او پیشنهاد مشارکت در پروژه‌ای را می‌دهد که بعدها بسیار بزرگ و مشهور خواهد شد و شانس در خانه او را زده است. زاکربرگ می‌گفت، فیس‌بوک پس از دانشجویان در میان دبیرستانی‌ها رواج می‌یابد و در نهایت، کل جهان را فرامی‌گیرد. همچنین شرکت فیس‌بوک از طریق سرمایه‌گذاران پول زیادی کسب می‌کند و ممکن است روزی بزرگ‌تر از شرکت یاهو، اینتل یا هیولت پاکارد (hp) شود. هنگام حساب‌کردن نوشیدنی‌ها، کارت زاکربرگ موجودی نداشت و او رئیس شرکت، شان پارکر، را مقصر این مسئله دانست.

چند روز بعد، در اطراف دانشگاه، سیستروم همراه با فرن مندلباوم (Fern Mandelbaum)، مربی درس کارآفرینی‌اش قدم می‌زد. فرن در سال ۱۹۷۸ مدرک کارشناسی ارشدش را در رشته سرمایه‌گذاری از دانشگاه استنفورد گرفته بود. او نگران بود که اگر سیستروم همه‌چیز را فدای ایده‌های یک نفر دیگر کند، ممکن است تمام استعداد خودش را از بین ببرد و به او گفت که بی‌خیال کار در فیس‌بوک شود، چون

بیهوده است و به جایی نمی‌رسد.

سیستروم حس کرد حرف فرن درست است؛ در هر صورت او به سیلیکون‌ولی نیامده بود که ناگهان از طریق یک استارت‌آپ ثروتمند شود. می‌خواست تحصیلات بالا داشته باشد و از دانشگاه استنفورد فارغ التحصیل شود. از زاکربرگ به خاطر وقتی که برای او صرف کرده بود، تشکر کرد و برای هدفی جدید و متفاوت برنامه‌ریزی کرد؛ ادامه تحصیل در خارج از کشور، در فلورانس ایتالیا. با این حال، او و زاکربرگ ارتباطشان را با یکدیگر قطع نکردند.



برای سیستروم تحصیل در فلورانس بیشتر از کار در فیس‌بوک جذابیت داشت. سیستروم مطمئن نبود که می‌خواهد در حوزه فناوری فعالیت کند یا نه. وقتی در دانشگاه استنفورد پذیرفته شد، می‌خواست رشته مهندسی ساختمان یا هنر را انتخاب کند. او تصمیم داشت دور دنیا بگردد و کلیساهای و نقاشی‌های قدیمی را مرمت کند. سیستروم عاشق علمی بود که در پس هنر پنهان شده بود و در شگفت بود که چگونه خلاقیتی ساده مانند کشف شیوه طراحی پرسپکتیو خطی به دست فیلیپو برونلسکی (Filippo Brunelleschi)، معمار دوران رنسانس، باعث شد نحوه ارتباط مردم با یکدیگر به کلی تغییر کند. بخش زیادی از تاریخ غرب را نقاشی‌های کارتونی و مات تشکیل داده بود. در اوایل دهه ۱۴۰۰، شیوه طراحی پرسپکتیو به این نقاشی‌ها عمق بخشید و به آنها حالتی فوتورئالیستی و پویا داد.

سیستروم دوست داشت درباره نحوه به وجود آمدن اشیاء تحقیق کند؛ جزئیات و سیستم‌هایی که رمزگشایی می‌کرد و می‌شد با آنها محصولی باکیفیت ساخت. در فلورانس به صنایع دستی ایتالیا علاقه‌ای خاص پیدا کرد و طرز تهیه نوشیدنی، نحوه شکل دادن و دوخت چرم برای کفش و تکنیک‌های لازم برای تهیه کاپوچینویی اصیل را یاد گرفت.

سیستروم حتی در کودکی هم رؤیای رسیدن به چنین سطح دانشگاهی را داشت. او در دسامبر ۱۹۸۳ متولد شده بود و همراه پدر و مادر و خواهرش، کیت، در خانه‌ای دو طبقه زندگی می‌کرد که در خیابانی سرسبز در حومه هالیستون ماساچوست قرار

داشت. دایان، مادر پرانرژی و فعالش، ابتدا معاون رئیس بازاریابی شرکت مانستر (Monster) بود و بعدها در شرکت زیپ‌کار (Zipcar) مشغول به کار شد و در زمان فعال شدن اینترنت در تلفن‌های همراه، فرزندان‌ش را با اینترنت آشنا کرد. پدرش، داگ، مدیر منابع انسانی شرکت‌های خوشه‌ای بود که زیر نظر فروشگاه‌های تخفیف‌دار «مارشال» و «هوم‌گود» بودند. سیستم پسر بچه‌ای کنج‌کاو و جدی بود که دوست داشت به کتابخانه برود و با خودش را بازی رایانه‌ای «دوم ۲» (Doom II) سرگرم کند که به سبک تیراندازی اول شخص و آینده‌نگری است. او توانست مراحل را در بازی ایجاد کند و همین کار او را با برنامه‌نویسی کامپیوتر آشنا کرد.

او علایق زیادی داشت و مدام از شاخه‌ای به شاخه دیگر می‌پرید. زمانی که در مدرسه شبانه‌روزی میدلکس نقش دی‌جی را داشت، دو صفحه گرامافون خرید و آنتنی بیرون پنجره اتاقش در خوابگاه قرار داد و شبکه رادیویی خودش را ایجاد کرد که از طریق آن موسیقی الکترونیکی می‌نواخت. موسیقی الکترونیکی در آن زمان جزء بهترین سبک‌های موسیقی بود. در دوران نوجوانی اش دزدکی وارد باشگاه‌هایی می‌شد که مخصوص افراد ۲۱ سال به بالا بود تا نوازندگان محبوبش را از نزدیک تماشا کند.

مردم یا فوری به او علاقه‌مند می‌شدند یا او را فردی مغرور می‌دانستند که خود را برتر از همه می‌داند و از او دوری می‌کردند. سیستم شنونده خوبی بود و چون علایقش متفاوت بود، دوست داشت شیوه درست انجام کارها را به دیگران بیاموزد. از آن دست آدم‌های متواضعی بود که می‌گویند در انجام کاری خوب نیستند یا مهارت کافی برای انجام آن ندارند، ولی در اصل در آن کار بهترین‌اند. مثلاً زمانی که در سیلیکون‌ولی حضور داشت، معمولاً درباره بازی‌های ویدئویی و پروژه‌های کدنویسی خود صحبت می‌کرد، اما خیلی کم به این اشاره می‌کرد که کاپیتان تیم لاکراس بوده یا مسئولیت برگزاری جشن‌های کالج را به عهده داشته است. هم‌خوابگاهی‌های سیستم او را نوآور و خلاق می‌دانستند، چراکه با استفاده از ویدئویی با عنوان مون‌اسپلش (Moon splash)، هزاران نفر را به جشن دعوت کرده بود. سیستم همیشه در مراسم دی‌جی بود و این ویدئو که در سال ۲۰۰۴ ساخته و وایرال شد، اولین ساخته او بود.

عکاسی یکی از علایق دیرینه او بود. در یکی از کلاس‌های دبیرستانش گفته بود

دوست دارد از رسانه استفاده کند تا دیدگاهش در خصوص جهان را به همگان نشان دهد و به دیگران نیز بیاموزد که دیدگاهی جدید به دنیا پیدا کنند. قبل از اینکه به مرکز رنسانس، یعنی فلورانس، برود که درباره آن اطلاعات زیادی داشت، پول پس انداز کرد تا بتواند یکی از دوربین‌های بسیار باکیفیت و واضح‌ترین لنزها را بخرد. او قصد داشت در کلاس عکاسی از آن استفاده کند.

چارلی، معلم او در فلورانس، دوربین را از او گرفت و به او گفت به اینجا نیامده‌ای که بهترین عکس‌ها را بگیری.

سیستروم گمان کرد استادش می‌خواهد تنظیمات دوربین را تغییر دهد، اما او دوربین را به اتاق پستی برد و با دوربینی کوچک به نام هولگا (Holga) بازگشت که فقط عکس‌های تار، مربعی و سیاه‌وسفید می‌گرفت، جنسش از پلاستیک و مانند دوربین‌های اسباب‌بازی بود. چارلی به سیستروم گفت تا سه ماه دیگر اجازه ندارد با دوربین باکیفیت خودش کار کند، چون هیچ‌کس با ابزارهای باکیفیت هنرمند واقعی نمی‌شود. سپس به او توصیه کرد که یاد بگیرد نقص‌ها و کاستی‌ها را نیز دوست داشته باشد.

سیستروم در سال ۲۰۰۵ زمستان سال اول دانشگاهش را با عکاسی از کافه‌ها گذراند تا یاد بگیرد فضاهای تار و نازیبا را نیز دوست داشته باشد. فکری در ذهن او جرقه زده بود؛ ویرایش عکس‌های سیاه‌وسفید و مربعی و تبدیل آنها به اثری هنری، اما مهم‌تر از همه درسی بود که به تازگی آموخته بود، اینکه هر آنچه از لحاظ فنی پیچیده‌تر باشد، لزوماً بهترین نیست.

در همین حال، او برای تابستانی که پیش رو داشت، برنامه‌ریزی می‌کرد. سیستروم یکی از افراد برگزیده برنامه دانشگاهی استنفورد به نام می‌فیلد (Mayfield) بود که در آن دانشجویان در زمینه کارآفرینی با فناوری پیشرفته آموزش می‌دیدند و تجربه می‌اندوختند و حالا باید در یک دوره کارآموزی برای راه‌اندازی استارت‌آپ شرکت می‌کرد. مانند سایر دانشجویان دانشگاه استنفورد او نیز برای احیای دوباره صنعت اینترنت در اولویت بود. فعالیت‌های اولین نسل وب، پیرامون انتقال اطلاعات و کسب‌وکار آنلاین بود و در اواخر دهه ۱۹۹۰ به حباب دات‌کام رونق بخشید که در سال ۲۰۰۱ این

حباب ترکید. فعالیت‌های این نسل جدید، که در آن سرمایه‌گذاران را با اصطلاح «وب ۲/۰» از بازندگان جدا کرده‌اند، در زمینه ساخت وب‌سایت‌های جذاب و جالب است و تکیه‌شان بیشتر بر اطلاعاتی است که کاربران عرضه می‌کنند، مانند رستوران‌داران که از وبلاگ‌ها و نظرات مردم درباره غذاهایشان استفاده می‌کنند.

بیشتر فناوری‌های مهم و جدید در حومه شهر پالوآلتو ساخته شده‌اند. از آنجا که شهر پالوآلتو به دانشگاه استنفورد نزدیک است، شرکت‌هایی مانند زازل (Zazzle) و فیلم‌لوپ (FilmLoop) در مرکز این شهر شعبه‌هایی تأسیس کرده‌اند تا بتوانند راحت‌تر از دانشگاه استنفورد نیرو استخدام و املاک و مستغلات متروکه را تصرف کنند. هم‌دوره‌ای‌های سیستم‌م‌گرفتند در همین شرکت‌ها مشغول به کار شوند، ولی شهر پالوآلتو شهر جالبی برای گذراندن تعطیلات تابستانی نبود.

سیستم‌م در مجله نیویورک تایمز مطلبی درباره گفت‌وگوی صوتی آنلاین خواند که به تازگی باب شده بود. در این مطلب، نام شرکتی به نام ادئو (Odeo) ذکر شده بود که بازاری اینترنتی برای پادکست‌ها بود و در سان‌فرانسیسکو قرار داشت. بنابراین، تصمیم گرفت در این شرکت کارآموزی کند. برای مدیرعامل آن، ایوان ویلیامز (Evan Williams)، ایمیلی فرستاد تا شانسش را امتحان کند. ایوان چند سالی بود که روی این استارت‌آپ کار می‌کرد و با فروش سایت بلاگر (Blogger) به شرکت گوگل، فردی مشهور در حوزه فناوری به‌شمار می‌رفت. سیستم‌م برای کارآموزی در این شرکت قبول شد. او هر روز با قطار به آنجا می‌رفت که در مقایسه با شهر پالوآلتو جذابیت‌ها و مکان‌های تفریحی بیشتری داشت.



جک دورسی، مهندسی تازه استخدام‌شده در شرکت ادئو بود و به نظر می‌رسید از جوان ۲۲ ساله کارآموزی که قرار بود کل تابستان را با او سپری کند، خوشش نمی‌آید. از نظر او برنامه کارآموزی دانشگاه و مدرسه نخبگان شبانه‌روزی در ساحل شرقی هر دو بی‌فایده و فرمالیته بودند و عقیده داشت افرادی که تربیت‌شده این مکان‌ها باشند، هیچ بویی از خلاقیت نبرده‌اند.

دورسی ۲۹ سال داشت و دانشجوی انصرافی دانشگاه نیویورک بود. یک خالکوبی

عجیب و غریب و حلقه بینی داشت و خودش را بیشتر هنرمند می دانست. او رؤیای طراح لباس شدن را در سر می پروراند، اما از مهندس شدن هدف داشت و می خواست با برنامه نویسی از هیچ و پوچ، اپلیکیشنی بسازد و اجاره خانه اش را نیز دربیاورد، اما آدمی نبود که بداند باید با کارآموز چه کند.

بر خلاف انتظار، او و سیستم به سرعت با یکدیگر دوست شدند. محل کارشان در خیابان برانن بود و تعداد انگشت شماری کارمند داشت که بیشترشان گیاهخوار بودند و به همین علت او و سیستم وقت ناهار برای صرف ساندویچ با یکدیگر به رستوران های محلی می رفتند. کم کم متوجه شدند که در موسیقی و قهوه سلیقه ای یکسان دارند و هر دو به عکاسی علاقه مندند. در سیلیکون ولی مهندسان زیادی نبودند که دورسی بتواند با آنها درباره این نوع موضوعات صحبت کند. چون دورسی فردی خودآموز در برنامه نویسی بود، سیستم از او خواست در برنامه نویسی به او کمک کند.

سیستم اخلاقیات خاص خودش را داشت. وقتی یاد گرفت چگونه با زبان برنامه نویسی جاوا اسکریپت کار کند، روی مرتب بودن و سبک کارش بسیار حساس شد و می خواست کار را به بهترین شکل انجام دهد تا ظاهری مطلوب داشته باشد، اما این کار از نظر دورسی و در فرهنگ هکرها سیلیکون ولی بی معنی بود، چون آنها اعتقاد دارند کار باید به سرعت انجام شود. برایشان مهم نبود که چگونه خطای برنامه نویسی به یکدیگر متصل شوند و از نظرشان فقط عملکرد کدها اهمیت داشت. هیچ کس به جز سیستم به زیبا نوشته شدن کدها اهمیت نمی داد.

سیستم به این اخلاقیات متمایز خود که دورسی هیچ گاه فرصت کشف آنها را نداشت، می بالید و بر آنها اصرار می ورزید، اما در کل، دورسی شخصیت خودش را در این کارآموز دید. از نظر او سیستم درباره فرهنگ آن قدری می دانست که درباره اش اظهار نظر کند و نمی خواست مانند سایر کسانی که در حوزه کسب و کار درس خوانده اند، کارمندی معمولی باشد یا ثروتمند شود. درباره آینده پیش روی سیستم کنجکاو بود، اما بعدها فهمید که سیستم می خواسته بعد از فارغ التحصیلی بازار یاب محصول در شرکت گوگل شود. دورسی با خودش فکر کرد در هر حال

سیستروم دانشجوی دانشگاه استنفورد است و می‌توان از او چنین چیزی را انتظار داشت.



سیستروم در سال آخر دانشگاه، زمانی که در شرکت ادئو بود و هنوز به گوگل نرفته بود، برای اینکه برای خودش پولی پس‌انداز کند، در کافی‌شاپی در خیابان دانشگاه، اسپرسو سرو می‌کرد. روزی زاکریگ به همان کافی‌شاپ آمد و تعجب کرد که کسی که از او درخواست کرده بود در شرکتش استخدام شود، در کافی‌شاپ کار می‌کند، ولی از آنجا که خوشش نمی‌آمد درخواستش دوباره رد شود، با او حرفی نزد و سفارشش را گرفت و رفت.

در اکتبر ۲۰۰۵، سایت فیس‌بوک بدون کمک سیستروم قابلیت بارگذاری عکس را اضافه کرد. دو ماه بعد قابلیت تگ کردن افراد در عکس‌ها به این سایت اضافه شد که سود زیادی برای شرکت به ارمغان آورد. با این قابلیت در صورتی که عکس فردی در فیس‌بوک پست می‌شد، برایش ایمیلی فرستاده می‌شد مبنی بر اینکه عکسی با تصویر شما منتشر شده است، برای دیدن آن کلیک کنید، در نتیجه کسانی که تا آن زمان از فیس‌بوک استفاده نکرده بودند هم وسوسه می‌شدند کلیک کنند و عکسشان را ببینند. گرچه این کار کمی باعث ترس افراد می‌شد، از مهم‌ترین ابتکاراتی بود که فیس‌بوک برای جذب کاربر انجام داد.

پس از این وقایع، سیستروم حس کرد فرصتی ناب را از دست داده است؛ بیش از پنج میلیون نفر از شبکه فیس‌بوک استفاده می‌کردند و فهمید که مسیر را اشتباهی انتخاب کرده است. تصمیم گرفت دوباره به سمت زاکریگ برگردد و به این ترتیب با یکی از زیردستان او ارتباط برقرار کرد، ولی آن فرد جواب ایمیل‌های او را نداد و سیستروم فهمید که آنها علاقه‌ای به کار کردن با او ندارند.

تیم مهندسی شرکت ادئو با سرپرستی دورسی، مدیرعامل شرکت، در حال راه‌اندازی شبکه‌ای جدید به نام توییتر بود. سیستروم با آنها در ارتباط بود و برای حمایت از دوستان و همکاران سابقش مدام از سایت توییتر استفاده می‌کرد و درباره آشنایی‌هایش، نوشیدنی‌هایش یا دیدگاهش درباره موضوعات گوناگون، مطلب منتشر

می‌کرد، چون در این سایت امکان بارگذاری عکس نبود. یکی از کارمندان شرکت ادثو به او گفت سلبریتی‌ها و برندهای دنیا می‌خواهند برای برقراری ارتباط از توییتر استفاده کنند. سیستم‌روم با خودش فکر کرد حتماً دیوانه‌اند که می‌خواهند این کار را انجام دهند، چون هیچ‌کس از این سایت مسخره استفاده نمی‌کند. او نمی‌توانست فایده این سایت را درک کند. در هر صورت، شرکت ادثو برای استخدام دوباره او اقدامی نکرد. خیلی کم پیش می‌آید که کار در یک شرکت شاخص به فردی تازه‌کار پیشنهاد شود، اما شرکت‌های شاخص به سیستم‌روم پیشنهاد کار داده بودند و او هر دو فرصت را از دست داد و تصمیم گرفت کاری انجام دهد که خطر کمتری داشته باشد. پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه استنفورد با مدرک مدیریت و مهندسی، در شرکت گوگل مشغول به کار شد، ولی برای او فایده چندانی نداشت، مانند این بود که به دبیرستان برود. پایه حقوق او در شرکت گوگل حدود ۶۰ هزار دلار بود که در برابر حقوق پیشنهادی شرکت فیس‌بوک مبلغی ناچیز بود. با این حال سیلیکون‌ولی درس‌های زیادی به او آموخت.

شرکت گوگل که در سال ۱۹۹۸ تأسیس شده بود، در سال ۲۰۰۴ تجارتش را در بازارهای عمومی آغاز کرد و آن قدری سرمایه‌گذار میلیونر جذب کرد که توانست سیلیکون‌ولی را از منجلا ب‌باب دات‌کام نجات دهد. در سال ۲۰۰۶، وقتی سیستم‌روم وارد این شرکت شد، تقریباً ۱۰ هزار کارمند داشت. شرکت گوگل در مقایسه با شرکت کوچک ادثو، سازمان‌یافته‌تر و پیشرفته‌تر بود و بیشتر بخش‌های آن را دانشجویان سابق استنفورد اداره می‌کردند و تصمیم‌گیری‌های آنها طبق داده‌هایی بود که به دست می‌آوردند. این فرهنگ شرکت باعث شد ماریسا مایر (Marissa Mayer)، مدیر صفحه اصلی گوگل که بعدها مدیرعامل یاهو شد، ۴۱ رنگ آبی متفاوت را امتحان کند تا بالاخره رنگی را برای هایلینک‌های شرکت پیدا کند که بیشترین کلیک را بگیرد. در نهایت، میان آبی‌های رو به بنفش و آبی‌های رو به سبز، آبی‌های رو به بنفش انتخاب شدند و این رنگ باعث شد درآمد این شرکت تا ۲۰۰ میلیون دلار در سال افزایش یابد. وقتی بحث میلیون‌ها یا میلیارد‌ها نفر در میان باشد، یک تغییر کوچک می‌تواند تفاوتی بزرگ ایجاد کند.

این شرکت جست و جو، این نوع آزمایش ها را، که به آزمایش های ای بی معروف اند و طبق بخش های گوناگون پایگاه های کاربری، تجربه های متعدد درباره محصول را نشان می دهند، هزاران بار انجام داده است. از نظر اعضای شرکت گوگل هر مشکلی راه حلی داشت که باید با تجزیه و تحلیل کمی آن را پیدا می کردند. روش های این شرکت سیستم را یاد هم کلاسی های اعجوبه اش در کلاس علوم کامپیوتر انداخت که می خواستند هر کاری را به پیچیده ترین نحو ممکن انجام دهند تا همه تحت تأثیر قرار بگیرند. از نظر آنها حل مشکل به روش آسان کار اشتباهی است، مثلاً اگر گوگلی ها می خواستند آموزش عکاسی ببینند، به جای اینکه عکس زیبا و تأثیرگذار بگیرند، بهترین دوربین را می ساختند. اگر چارلی بود که دیوانه می شد.

از نظر سیستم قسمت جالب ماجرا زمانی بود که کارمندان گوگل روش های قطعی خود را رها می کردند و به احساسشان تکیه می کردند. روزی در حین اینکه در حال نوشتن متن بازاریابی برای جی میل بود، اعضای تیم به دنبال راه حلی بودند تا کاربران به ایمیل هایشان دسترسی سریع تری داشته باشند. راه حل پیشنهادی آنها بسیار خلاقانه بود، می خواستند کاری کنند تا به محض ورود کاربر به سایت جی میل و وارد کردن نام کاربری اش، وقتی دارد رمزش را وارد می کند، تمام اطلاعات و پیام های دریافتی اش دانلود شود. به این ترتیب، کاربر به محض ورود به جی میلش، بدون نیاز به اینترنت پرسرعت، می تواند بیشتر پیام هایش را بخواند. در نتیجه، تجربه کاربری آن ارتقا خواهد یافت.

چون سیستم مدرک علوم کامپیوتر نداشت، شرکت گوگل اجازه نمی داد نرم افزار بسازد. نوشتن متن بازاریابی آن قدر حوصله سیستم را سر برده بود که تصمیم گرفت به یکی از همکاران جوانش یاد بدهد چگونه با دستگاه های اسپرسوساز شرکت روی لاته را تزئین کند. او در نهایت، کارش را تغییر داد و وارد تیم قرارداد گوگل شد و مشاهده کرد که چگونه این غول بزرگ فناوری به شرکت های کوچک پیشنهاد می دهد و آنها را می خرد. فقط یک مشکل وجود داشت؛ در سال ۲۰۰۸، اقتصاد آمریکا به سبب نکول وام هایی که گرفته بود، دچار بحران شد. کار در گوگل دیگر فایده ای نداشت.

سیستروم از یکی همکارانش پرسید: «من باید چه کار کنم؟»

همکارش گفت: «برو گلف بازی کن.»

سیستروم با خودش فکر کرد هنوز خیلی جوانم و می‌توانم کارهای زیادی انجام بدهم. وقت آن بود که کارش در گوگل را رها کند.



سیستروم تا ۲۵ سالگی فهمید که میزان رشد شرکت فیس‌بوک چقدر سریع است، شرکت توئیتر چقدر نامرتب و درهم‌برهم و شرکت گوگل چقدر رویه‌ای و آکادمیک است. او می‌توانست با مدیران این شرکت‌ها گفت‌وگو کند و بفهمد چه عاملی الهام‌بخش آنها بوده، البته این کار رازشان را برملا می‌کرد. از بیرون به نظر می‌رسید که سیلیکون‌ولی را نخبه‌ها اداره می‌کنند، ولی از درون، همه آنها مانند خودش افرادی آسیب‌پذیر بودند و هر چقدر پیش می‌رفتند، بیشتر متوجه این موضوع می‌شدند. سیستروم آدمی بی‌عرضه، هکر یا تحلیلگر کمی نبود، اما شاید صلاحیت کامل را برای کارآفرینی نداشت.

راه‌اندازی کسب‌وکار، آن هم بدون اینکه حقوقی داشته باشد، بسیار خطرناک بود. بنابراین، در سمت مدیر محصول در استارت‌آپی کوچک به نام نکست‌استاپ (Nextstop) مشغول به کار شد. این شرکت وب‌سایتی ایجاد کرده بود که مردم در آن تجربه‌های خود را از سفرهایشان به اشتراک می‌گذاشتند. سیستروم آخر هفته‌ها و شب‌ها به کافی‌شاپ می‌رفت و روی ساخت اپلیکیشن‌های موبایلی کار می‌کرد؛ می‌خواست این کار را هم به مهارت‌هایش اضافه کند.

در سال ۲۰۰۹ کافی‌شاپ‌های سان‌فرانسیسکو پر از افرادی مانند سیستروم بودند که در کارشان غرق شده بودند و شرط می‌بستند تلفن‌های همراه در صنعت فناوری توفانی به پا خواهند کرد و در مقایسه با سایت‌های وب ۲/۰ فرصت‌های بیشتری در اختیار جامعه خواهند گذاشت. پس از اینکه شرکت اپل در سال ۲۰۰۷ آیفون را معرفی کرد، معنی دیگری به اینترنت بخشیده شد. با وجود تلفن‌های هوشمندی که اینترنت همراه داشتند، اینترنت دیگر فقط برای تحقیق و جست‌وجو در گوگل یا چک کردن ایمیل استفاده نمی‌شد، بلکه به بخشی از زندگی انسان‌ها تبدیل شده بود، چون افراد

همه جا این تلفن‌ها را به همراه داشتند.

دیگر برنامه‌نویسان این امکان را داشتند که شکل جدیدی از نرم‌افزارها را بسازند، چنان‌که افراد بتوانند با نصب آنها روی تلفن‌های همراهشان، در هر مکانی از آنها استفاده کنند. در سال ۲۰۱۹ سرویس‌های وب بزرگ مانند فیس‌بوک و پاندورا جزء محبوب‌ترین اپلیکیشن‌های فصل بهار بودند. برای ساخت اپلیکیشن در سان‌فرانسیسکو رقابتی شکل گرفته بود. همه می‌توانستند در آن شرکت کنند، اما اکثراً مردان بیست و چندساله وارد این رقابت می‌شدند، ایده‌ای را به جامعه ارائه می‌دادند و منتظر نتیجه‌اش می‌ماندند.

سیستروم نقاط ضعف خودش را در حوزه فنی بررسی کرد. اول اینکه طرز ساخت یک اپلیکیشن را نمی‌دانست، فقط بلد بود وب‌سایت موبایل بسازد. امیدوار بود بتواند با قابلیت همه‌فن حریف بودنش به ایده‌ای برسد که از نظر مردم عادی جذاب و جالب باشد.

او یاد گرفته بود با تمرین مهارت بیاموزد. دی‌جی بودن، تزئین لات‌ه و عکاسی را نیز همین‌گونه آموخته بود. او ابزارهای زیادی ایجاد کرده بود، از جمله سرویس دیشد (Dishd) که در آن افراد به جای امتیاز دادن به رستوران‌ها، به غذاها امتیاز می‌دادند. یکی از هم‌دانشگاهی‌هایش به نام گرگور هوچموث (Gregor Hochmuth) در ساخت این سرویس به او کمک کرد و با همکاری یکدیگر توانستند ابزاری را برای جست‌وجوی فهرست غذاهای رستوران‌ها ایجاد کنند. به این شکل، وقتی کاربر غذایی مانند ماهی تن را جست‌وجو می‌کرد، می‌توانست تمام رستوران‌هایی که این غذا را سرو می‌کردند، پیدا کند.

مدتی بعد سیستروم وب‌سایتی موبایلی به نام بربن (Burbn) طراحی کرد. این وب‌سایت برای افرادی که در شهرها زندگی می‌کردند، بسیار مناسب بود. افراد می‌توانستند از طریق این وب‌سایت بگویند کجا هستند یا می‌خواهند به کجا بروند و در نتیجه دوستان‌شان به راحتی می‌توانستند آنها را پیدا کنند. هرچه کاربران این سایت بیشتر بیرون می‌رفتند، امتیاز بیشتری می‌گرفتند. پس زمینه این وب‌سایت ترکیبی از رنگ‌های قرمز و قهوه‌ای بود و نواری قرمز رنگ بالای صفحه قرار داشت. برای

انتشار عکس باید ابتدا عکس ایمیل می‌شد و هیچ راه دیگری نداشت، ولی این ایده در حدی بود که سیستم‌ها بتواند با آن وارد رقابت اپلیکیشن سیلیکون‌ولی شود. در ژانویه ۲۰۱۰ سیستم‌ها تصمیم گرفت کار در شرکت نکست استاپ را رها کند و خودی نشان بدهد. به این ترتیب به مهمانی استارت‌آپی به نام هانچ (Hunch) رفت که سرمایه‌گذاران زیادی در آن حضور داشتند؛ از جمله کاترینا فیک (Caterina Fake)، بنیان‌گذار سرویس فلیکر (وب‌سایتی برای ذخیره و اشتراک عکس که در سال ۲۰۰۵ به مبلغ ۳۵ میلیون دلار به شرکت یاهو فروخته شد) و کریس دیکسون (Chris Dixon)، هم‌بنیان‌گذار شرکتی امنیتی، که او نیز شرکتش را فروخت.

بعد از مهمانی، سیستم‌ها دو سرمایه‌گذار مهم را ملاقات کرد؛ «مارک اندریسن» و «استیو اندریسن». مارک هم‌بنیان‌گذار شرکت «نت اسکایپ» بود و شرکت اندریسن هورویتز را اداره می‌کرد و از مشهورترین سرمایه‌گذاران شرکتی سیلیکون‌ولی. استیو هم صاحب شرکت سرمایه‌گذاری تازه‌کاری به نام «بیس لاین ونچرز» بود.

اندریسن از اینکه سیستم‌ها با مدرک دانشگاهی استنفورد و تجربه کار در شرکت گوگل، هیچ سرمایه‌گذاری برای ایده اپلیکیشن موبایلی‌اش نداشته است. خوشش آمد و می‌خواست اولین نفری باشد که سیستم‌ها را کشف می‌کند. موبایل سیستم‌ها را گرفت و ایمیلی با محتوای «پیگیری کن» برای خودش فرستاد.

از آن روز به بعد، سیستم‌ها و این دو سرمایه‌گذار هر چند هفته یک‌بار، در کافی‌شاپی با یکدیگر ملاقات می‌کردند. در آنجا کاپوچینو سفارش می‌دادند و درباره پتانسیل وب‌سایت برین با هم صحبت می‌کردند. این وب‌سایت فقط چند کاربر داشت که آنها هم دوستان سیستم‌ها و دوستان این سرمایه‌گذاران بودند. سیستم‌ها به آنها گفت برای راه‌اندازی یک شرکت واقعی به ۵۰ هزار دلار نیاز دارد. اندریسن قبول کرد، اما یک شرط داشت. او به سیستم‌ها گفت: «بزرگ‌ترین ریسک این کار این است که تو تنها بنیان‌گذار این شرکت هستی و من معمولاً روی شرکت‌هایی که فقط یک بنیان‌گذار دارند، سرمایه‌گذاری نمی‌کنم.» او می‌گفت، اگر بنیان‌گذار دیگری نباشد، هیچ‌کس نیست که متوجه اشتباهات سیستم‌ها شود و جلوی او را بگیرد یا ایده‌هایش را ارتقا بخشد.

سیستروم به او گفت حرفش را قبول دارد و در تفاهم‌نامه ۱۰ درصد از سهام را برای بنیان‌گذار احتمالی در نظر می‌گیرد. به این ترتیب، شرکتی که امروز ما آن را با نام اینستاگرام می‌شناسیم، کارش را شروع کرد.



تنها کسی که امکان داشت سیستروم با همکاری او شرکت را راه‌اندازی کند، هوچ‌موث، ایده‌پردازش در ساخت اپلیکیشن، بود ولی او از کار در شرکت گوگل راضی بود و نمی‌خواست آن را رها کند، برای همین به سیستروم پیشنهاد داد با مایک صحبت کند.

مایک کریگر یکی از دانشجویان استنفورد و دو ترم پایین‌تر از سیستروم بود و سیستروم او را از دوره آموزشی دانشگاهی می‌فیلد می‌شناخت. کریگر در روزهای اول دوره، نام شرکت ادتو را روی نشان سیستروم دیده بود و درباره آن از او سؤال کرده بود، بعد از آن هم رفته بود دنبال گرفتن مدرک کارشناسی ارشدش در رشته «سیستم‌های نمادین» و مدتی ناپدید شده بود. دانشجویان این رشته دانشگاهی نحوه تعامل انسان‌ها با رایانه‌ها را در حوزه روان‌شناسی بررسی می‌کنند. پایان‌نامه او درباره ویکی‌پدیا بود؛ سایتی که افراد می‌توانستند به‌صورت داوطلبانه اطلاعاتش را ویرایش کنند. او در سال ۲۰۱۰ در شرکت می‌بو (Meebo) فعالیت می‌کرد که سرویسی برای ارسال پیام‌های فوری بود.

سیستروم از کریگر خوشش می‌آمد. او پسری خوش‌اخلاق، آرام و خونسرد بود؛ همیشه لب‌خند بر لب داشت و مهندسی باتجربه‌تر از سیستروم بود. صورتی بدون ریش، عینک مربعی و موهای صاف و قهوه‌ای داشت. سیستروم و کریگر آخر هفته‌ها یکدیگر را در کافی‌شاپی ملاقات می‌کردند و درباره پروژه‌هایشان به یکدیگر پیشنهاد و بازخورد می‌دادند. کریگر یکی از اولین افرادی بود که وب‌سایت بربن را آزمایش کرد و چون شامل رسانه‌های تصویری بود، از آن خوشش آمد.

کریگر هم مانند سیستروم نمی‌دانست چگونه از حوزه استارت‌آپ سردرآورده است. او در برزیل بزرگ شده بود و چون پدرش برای شرکت نوشیدنی سیگرام (Seagram) کار می‌کرد، بعضی وقت‌ها به پرتغال و آرژانتین می‌رفت، به موسیقی علاقه داشت و گیتار

می‌زد، در دبیرستان هر از چندی سایت طراحی می‌کرد، اما هیچ‌وقت با یک کارآفرین در حوزه فناوری ملاقات نکرده بود. پس از اینکه در سال ۲۰۰۴ به آمریکا آمده بود تا در دانشگاه استنفورد درس بخواند، متوجه شده بود که صنعت فناوری می‌تواند برای او مناسب باشد.

کریگر می‌خواست مسیرش را با کار در شرکت می‌بو، که شرکت تقریباً بزرگی بود، آغاز کند و پس از فارغ‌التحصیلی وارد شرکتی کوچک‌تر و چالش‌برانگیزتر شود و پس از چند سال تجربه‌اندوزی، شرکت خودش را راه‌اندازی کند. در همین حال، در اوقات فراغت در کافه می‌نشست و روی ساخت اپلیکیشن برای گوشی‌های آیفون کار می‌کرد. اولین اپلیکیشنی که با همکاری دوست با استعداد و طراحش ساخت، کرایم دسک اس اف (Crime Desk SF) نام داشت که اطلاعات مربوط به جرائم سان‌فرانسیسکو را روی تصویر دوربین نشان می‌داد و به این ترتیب افراد می‌توانستند از اتفاقات اطرافشان باخبر شوند. آن دو زمان زیادی را صرف زیبایی‌های ظاهری این اپلیکیشن کردند، اما متأسفانه هیچ‌کس نمی‌خواست از آن استفاده کند.

کریگر به سیستم‌گفت می‌تواند در اپلیکیشن بربن به او کمک کند. پس از پیشنهاد سرمایه‌گذاری اندریسن، سیستم‌گفت به کریگر گفت قصد دارد برای اپلیکیشن بربن شرکتی واقعی با مسئولیت‌های مالی واقعی تأسیس کند و اگر می‌خواهد می‌تواند همراه او بنیان‌گذار رسمی شرکت باشد. کریگر در پاسخ به او گفت: «روی من حساب کن.» برای او فرصت خوبی بود، دیگر به جای رفتن به جنوب شهر و کار در شرکت می‌بو می‌توانست همراه با پسری که قبلاً هم از معاشرت با او لذت برده بود، روی یک اپلیکیشن موبایل جذاب کار کند.

کریگر معمولاً هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم کمی به شک و تردید می‌افتاد، ولی همیشه سعی داشت هنگام راضی نگه داشتن دیگران استراتژیک عمل کند. در این مورد می‌دانست که پدر و مادرش در سائوپائولو نگران این می‌شوند که پسرشان با ویزای مهاجرتی درباره آینده شغلی‌اش چنین تصمیم‌نسنجیده‌ای گرفته است. برای همین به تدریج آنها را در جریان این موضوع قرار داد.

با آنها تماس گرفت و به زبان پرتغالی گفت: «فکر می‌کنم خیلی خوب باشد که در

استارت‌آپ جدیدی شراکت کنم.» و افزود اگر فرصت خوبی برای این کار پیدا کند، آینده شغلی خیلی خوبی خواهد داشت.

چند روز بعد دوباره تماس گرفت و گفت با پسر جالبی آشنا شده است. ماجرای سیستم و اپلیکیشن او را برای آنها تعریف کرد. آخر هفته دوباره به آنها زنگ زد و گفت با تکیه بر تحقیقاتی که انجام داده، تصمیم گرفته هم‌بنیان‌گذار شرکت بربن سیستم شود. پدر و مادرش از تصمیم او حمایت کردند، چون خیالشان راحت بود که پسرشان با فکر و بدون عجله چنین تصمیمی گرفته است.



آنها برای راه‌اندازی شرکت باید از دولت آمریکا مجوز می‌گرفتند. در ژانویه ۲۰۱۰ کریگر وکیلی برای کارهای مهاجرتش استخدام کرد؛ کسی که درباره ویزای برزیلی‌ها تجربه زیادی داشت. کریگر، برای تغییر ویزای کاری خود به ویزای کاری برای راه‌اندازی شرکت بربن اقدام کرد. مسئولان دولتی درخواست او را بررسی کردند و متوجه شدند که شرکتشان درآمد دارد، ولی مشکوک است: آیا شرکت آنها برنامه کسب‌وکاری داشت؟

البته که نداشت. با بودجه‌ای که داشتند فقط می‌توانستند مانند فیس‌بوک عمل کنند؛ یعنی قبل از اینکه بخواهند از طریق کاربران اپلیکیشن‌شان پول دریاورند، کاری کنند که اپلیکیشن بخشی از زندگی و عادت کاربران شود. ولی این برنامه‌ای نبود که کریگر و سیستم بتوانند به دولت بگویند. برای همین به دولت گفتند روزی قصد دارند سیستمی برای کافی‌شاپ‌ها، رستوران‌ها و فروشگاه‌های محلی ایجاد کنند که افراد بتوانند با استفاده از آن به دوستانشان نشان بدهند کجا هستند. همچنین پلتفرم‌های فوراسکوئر (Foursquare) و گوالا (Gowalla) را رقبای خود معرفی کردند. سپس جدولی ارائه کردند که نشان می‌داد در سال سوم مالی‌شان یک میلیون کاربر خواهند داشت. آنها از این پیش‌بینی غیرمحمتمل خود خنده‌شان گرفت.

در مدت‌زمانی که منتظر صدور مجوز تأسیس بودند، تصمیم گرفتند به شکل آزمایشی با یکدیگر کار کنند تا بفهمند اصلاً روحیه همکاری با یکدیگر را دارند یا نه. چند شبی را در کافی‌شاپ با یکدیگر گذراندند و چند بازی را با یکدیگر کدنویسی کردند،

از جمله بازی‌هایی که با موضوع دوراهی زندانی ساخته می‌شوند. این بازی‌ها مبتنی بر نوعی تئوری سیاسی‌اند که علت همکاری نکردن افراد عاقل را، حتی در زمان‌هایی که باید همکاری کنند، بیان می‌کند.

آنها با یکدیگر مشکلی نداشتند، ولی اداره شرکت برین زمین تا آسمان با این کار فرق داشت. ماه‌ها گذشت و کریگر متوجه شد سیستم روند کار را به بعد موکول کرده، پول‌هایش را خرج می‌کند و هدف مشخصی ندارد. کریگر ساعت‌ها درباره قانون‌های مهاجرت مطالعه می‌کرد و داستان‌های ترسناکی که مردم در این باره در اینترنت منتشر کرده بودند، فکرش را به هم ریخته بود.

کریگر به سیستم‌تروم گفت: «کوپن شاید بهتر باشد بنیان‌گذار دیگری پیدا کنی.» سیستم‌تروم پاسخ داد: «نه، من واقعاً می‌خواهم با تو همکاری کنم. نترس، از پس این کار برمی‌آییم.»

سیستم‌تروم استارت‌آپ‌های زیادی را دیده بود که بنیان‌گذاران آنها با هم اختلاف پیدا کرده بودند و می‌دانست یافتن فردی که بتواند به او اطمینان کند، کار آسانی نیست. مثلاً بنیان‌گذاران توییتر همیشه دنبال راهی برای تحقیر کردن یکدیگر بودند. مدتی بود که دورسی مدیرعامل آن نبود. کارمندان می‌گفتند شرکت را به درستی مدیریت نمی‌کرده و بابت تمام ایده‌ها و موفقیت‌های شرکت به خودش پاداش می‌داده و حتی به بهانه رفتن به کلاس یوگا و خیاطی هم مرخصی می‌گرفته است. در کتاب «دریچه‌ای رو به توییتر» نوشته نیک بولتون (Nick Bilton) آمده است که ایوان ویلیامز به دورسی گفته نمی‌توانی هم‌زمان هم خیاط باشی، هم مدیرعامل، باید از این دو شغل یکی را انتخاب کنی. در سال ۲۰۰۸ ویلیامز با مشورت هیئت‌مدیره شرکت، دورسی را از سمتش برکنار کرد.

فیس‌بوک ماجرای جالب‌تری دارد. ادواردو ساورین (Eduardo Saverin)، بنیان‌گذار این شرکت، پس از انتقال تیمش به پالوآلتو در سال ۲۰۰۵، حس کرد که دیگر در شرکت جایی ندارد و او را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت نمی‌دهند، به همین دلیل حساب بانکی شرکت را مسدود کرد؛ شاید برای همین بود که زاک‌برگ در اولین روز دیدار با سیستم‌تروم در کافی‌شاپ برای حساب کردن سفارش‌ها موجودی کافی نداشت. وکلای زاک‌برگ هم

برای کاهش سهم مالکیت ساورین قرارداد مالی پیچیده‌ای ایجاد کردند که باعث شد ساورین در نهایت از آنها شکایت کند. هالیوود هم فیلمی به نام «شبکه اجتماعی» از این ماجرا ساخت که در سال ۲۰۱۰ اکران شد.

بنیان‌گذاران سیلیکون ولی پرخاشگر، بلندپرواز و بی‌احساس بودند و می‌خواستند همه چیز را تحت کنترل خود بگیرند. کریگر شنونده‌ای خوب، شریکی آگاه و سخت‌کوش و مهم‌تر از همه با سیستم هم‌سلیقه بود و دوستی خوبی میان آنها وجود داشت. سیستم نمی‌خواست با شراکت با فرد دیگری خطر کند.



در تمام مدت سیستم در تلاش بود حامیان بیشتری برای پروژه‌اش پیدا کند. با یکی از شرکای شرکت اندریسن هورویتز به نام رانی کان‌وی (Ronny Conway) که در شرکت گوگل با او آشنا شده بود، ارتباط برقرار و او را قانع کرد ۲۵۰ هزار دلار سرمایه‌گذاری کند. وقتی اندریسن، رئیس شرکت بیس‌لین، از این موضوع باخبر شد، تصمیم گرفت سرمایه‌گذاری خود را به ۲۵۰ هزار دلار برساند. ناگهان سیستم به خودش آمد و دید برای شروع کار نیم‌میلیون دلار سرمایه دارد.

اندریسن همچنین برای جذب سرمایه‌گذاران دیگر تلاش کرد، به هزاران نفر از هم‌تایانش در شرکت‌های دیگر ایمیل فرستاد اما کسانی که شخصاً با سیستم معاشرت نکرده بودند، علاقه‌ای نشان نمی‌دادند. سرمایه‌گذاران به او می‌گفتند اپلیکیشن‌های مشهور زیادی هستند که مکان‌ها را نشان می‌دهند، مانند فوراسکوئر و گوآلا و قابلیت اشتراک‌گذاری عکس به اندازه کافی خاص و جذاب نیست که بتواند افراد را ترغیب کند که از این اپلیکیشن استفاده کنند. اپلیکیشن بربن شبکه‌ای اجتماعی بود، ولی فیس‌بوک در این زمینه حرف اول را می‌زد و برای همین بحث با آنها بی‌فایده بود. پیش‌تر توئیتر نیز قابلیت به اشتراک گذاشتن احوال روزانه خود، چیزهایی مثل اینکه می‌خواهید چه کنید یا کجا بروید، عرضه کرده و به واسطه آن طرفداران زیادی پیدا کرده بود.

به این ترتیب، سیستم با مربی قدیمی خود، دورسی، ارتباط برقرار کرد و به او گفت می‌خواهد شرکتی راه‌اندازی کند. آنها یکدیگر را در شرکت دورسی، اسکوئر، ملاقات

کردند؛ شرکتی که آخرین ماجراجویی کارآفرینانه دورسی بود. دورسی در حال ساخت یک قطعه سخت‌افزاری بود که افراد می‌توانستند با اتصال آن به رایانه یا تلفن به اینترنت متصل شوند و در نتیجه با کارت‌های اعتباری‌شان از هر جایی خرید کنند. خبری از حلقه داخل بینی دورسی نبود. طرز لباس پوشیدنش رسمی‌تر شده بود؛ پیراهنی سفید از برند زارا به تن داشت که زیر آن بلوزی مشکی پوشیده بود. شاید در واکنش به بی‌اعتمادی‌های اعضای هیئت‌مدیره توییت‌ر طرز لباس پوشیدنش را تغییر داده بود.

دورسی همان سؤالاتی را کرد که دیگر سرمایه‌گذاران از سیستم‌روم پرسیده بودند، مثلاً اینکه چه ویژگی‌ای باعث می‌شود افراد به جای اپلیکیشن فوراسکوئر از برین استفاده کنند. البته دورسی می‌دانست که سیستم‌روم نام این اپلیکیشن را از یک نوشیدنی معروف گرفته و آن را با مدرن‌ترین شیوه کدنویسی ساخته است. سیستم‌روم که هنوز داشت نحوه ساخت اپلیکیشن‌های موبایلی را یاد می‌گرفت، به دورسی گفت اپلیکیشن موبایلی با زبان برنامه‌نویسی HTML5، در بازار یک مزیت خواهد بود، ولی دورسی از این موضوع مطمئن نبود. با این حال، رابطه دوستانه آنها بر منطق سرمایه‌گذاری چیره شد و دورسی با خودش فکر کرد مهم نیست سیستم‌روم می‌خواهد چه اپلیکیشنی بسازد، هیچ روش یا معیاری وجود ندارد که بتوان موفقیت اپلیکیشن‌های موبایل را با آن پیش‌بینی کرد. سیستم‌روم در زمان درستی به دورسی مراجعه کرده بود.

هیچ‌کس فکرش را نمی‌کرد که بتواند برای سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ خود از دورسی درخواست کمک کند. اگر دورسی سرمایه‌گذاری در شرکت برین را قبول می‌کرد، برای اولین بار به سرمایه‌گذار فرشته تبدیل می‌شد. همه در سیلیکون‌ولی کسر شأن می‌دانستند که فردی ثروتمند مانند دورسی روی استارت‌آپی نوپا و کوچک سرمایه‌گذاری کند، ولی از نظر دورسی این بهترین کاری بود که می‌توانست با سرمایه‌ای که اخیراً از شرکت توییت‌ر به دست آورده بود، انجام دهد و در عین حال، از سیستم‌روم که او را فردی بسیار خوش‌فکر می‌دانست نیز حمایت می‌کرد. مهم نبود چه اتفاقی می‌افتد، سیستم‌روم در هر صورت از پس برین برمی‌آمد.

دورسی ۲۵ هزار دلار سرمایه‌گذاری کرد، اما حمایت او بیش از اینها می‌ارزید.



دولت در نهایت ویزای کریگر را تقریباً سه هفته بعد از درخواست او، در آوریل ۲۰۱۰، تأیید کرد. هفته آغازین شروع به کار در شرکت جدید، سیستم‌های کریگر را به صبحانه دعوت و اعتراف کرد که شک دارد اپلیکیشن برین گزینه مناسبی باشد.

سیستم‌های به او گفت این ایده را از کنسرت و رستوران رفتن‌های مداوم دوستان شهری‌اش الهام گرفته است. اپلیکیشن برین از این رو که تعامل آنها را با یکدیگر بهتر می‌کرد، برایشان بسیار کاربردی بود و برای همین به آن وابسته می‌شدند، اما این اپلیکیشن برای آنها که در شهرها زندگی نمی‌کنند، مثل بزرگسالان یا افرادی که وسعشان به تفریح نمی‌رسد هیچ کاربردی ندارد. حتی دورسی هم اپلیکیشن را به درخواست سیستم‌های برای اینکه نظرش را بگوید، نصب کرد. سیستم‌های خودش فکر کرد ت وقتی شرکت ادو می‌خواسته به توئیتر تغییر نام بدهد، صمیم ترسناکی گرفته است. اما آنها خطر کردند و تصمیمشان بسیار درست بود. تصمیم درست سیستم‌های و کریگر چه بود؟

کریگر از حرف سیستم‌های شوکه شده بود. برای شراکت با سیستم‌های دست به کار بسیار خطرناکی زده بود و فقط شغل خوبش را رها نکرده بود. اگر از شرکتی که تأسیس کرده بودند درآمدی به دست نمی‌آورد، ویزایش باطل می‌شد و باید به برزیل بازمی‌گشت. به این ترتیب، به سیستم‌های گفت درست نیست کلاً اپلیکیشن را رها کنند، شاید بتوانند آن را بهبود ببخشند. آنها این کار را انجام دادند و نسخه آیفون اپلیکیشن را طراحی کردند.

دیگر برای جلسه‌های دونفره‌شان، به جای کافی‌شاپ‌های محلی، به مکانی به نام داگ‌پچ لبس (Dogpatch Labs) می‌رفتند که روی اسکله‌ای نزدیک پارک بیسبال سان‌فرانسیسکو بود و سایر استارت‌آپ‌های کوچک آنجا حضور داشتند، از جمله «تردسی»، «تسک‌ربیت» و «اتوماتیک» (سازنده وردپرس).

مکان روباز و عجیب‌وغریبی بود؛ صدای مرغ‌ها و شیرهای دریایی با سروصدای جوان‌هایی تلفیق شده بود که ایده‌هایی نو داشتند، اما بیشتر اوقات این ایده‌ها کاربردی

نبودند. سکانی بزرگ از سقف آویزان بود که ممکن بود هنگام زلزله خطرناک باشد. آب دریا سرد بود. چند گردشگر شجاعت به خرج داده و برای رفتن به دریا قایقی اجاره کرده بودند، ولی ظهرهای جمعه مهندسان در زمان استراحتشان روی اسکله جمع می شدند و بعضی از آنها هم داخل آب می پریدند.

کریگر و سیستم دست از تلاش برنداشتند و مدام کد می نوشتند و سعی می کردند از تفریحاتی که هم سالانشان داشتند، صرف نظر کنند. آنها با خودشان می گفتند، آیا کسی هست که به اندازه ما نگران بی پولی باشد؟ مدیر ساختمان به آنها گفت بعد از ساعت ۱:۳۰ شب اگر غذایی مانده باشد، می توانند به رایگان بخورند و اگر قبل از این ساعت گرسنه می شدند، می توانستند با ۳/۴۰ دلار از رستوران محلی ساندویچ بخرند. باید در هزینه هایشان صرفه جویی می کردند، چون نمی دانستند برین چه زمانی به موفقیت خواهد رسید یا اصلاً موفق خواهد بود. دو ماه بعد با کانوی، یکی از شرکای شرکت اندریسن و پدر سرمایه گذاری مشهور در سیلیکون ولی، ملاقات کردند که امیدشان را بیش از پیش ناامید کرد.

کانوی از آنها پرسید: «می خواهید چه کار کنید؟» سیستم یک بار دیگر درباره اپلیکیشن برین توضیح داد: «با این اپلیکیشن می توانید بفهمید دوستانتان کجا هستند تا بتوانید در دنیای واقعی به آنها ملحق شوید! اگر می خواهید جایی بروید و نمی دانید کجا، این اپلیکیشن می تواند الهام بخش شما باشد». کانوی سرمایه گذار شرکت او بود، اما مشخص بود تحت تأثیر قرار نگرفته است. از نظر او سیستم تمام قابلیت های جدید اپلیکیشن های سیلیکون ولی را با هم ترکیب کرده بود؛ یعنی تحت تلفن همراه بودن، اجتماعی بودن و نشان دادن مکان.

سیستم با خودش فکر کرد کانوی احتمالاً دهمین نفری است که چنین واکنشی به اپلیکیشن مان نشان داده و با اینکه سرمایه گذار ماست، به کاری که می کنیم علاقه مند نیست و ایمان ندارد. سیستم می دانست که اپلیکیشن شان جذاب است، ولی آیا کاربردی هم بود؟ آیا کمکی به حل مشکلات مردم می کرد؟ این سؤال نقطه عطف بود و دوباره آنها را به سمت تخته کشاند.



در یکی از سالن‌های کنفرانس داگ‌پچ، تخته‌ای را در دست گرفتند و اتاق فکری راه انداختند که پایه فلسفه رهبری‌شان بود. ابتدا بررسی کردند که می‌خواهند با این اپلیکیشن چه مشکلی را برطرف کنند، سپس به دنبال آسان‌ترین راه ممکن برای حل این مسئله بودند.

سه قابلیت محبوبیت اپلیکیشن‌شان را فهرست کردند. یکی از آنها قسمت برنامه‌ها بود که کاربران می‌توانستند بگویند چه برنامه‌ای دارند و می‌خواهند کجا بروند تا دوستانشان بتوانند به آنها ملحق شوند. دومی قابلیت اشتراک‌گذاری عکس و سومی امتیازهایی بود که به سبب فعال بودن به کاربر داده می‌شد و بیشتر به این منظور بود که کاربر را به استفاده دوباره از اپلیکیشن ترغیب کند.

بخش برنامه‌ها و امتیازها برای همه افراد کاربردی نبود، اما سیستم دور قابلیت اشتراک‌گذاری عکس را خط کشید. این مورد برای همه کاربردی بود، چون همه می‌توانستند عکاسی کنند و این ویژگی فقط شامل جوان‌هایی نمی‌شد که در شهرها زندگی می‌کردند.

کوبین گفت نکته‌ای درباره عکس‌ها وجود دارد. آیفون ۳G او عکس‌های بسیار بی‌کیفیتی می‌گرفت، اما این تازه ابتدای کار فناوری گوشی‌های هوشمند بود. او گفت: «مردم دوربین‌هایشان را همه‌جا همراهشان نمی‌برند، ولی تلفن‌ها همواره همراه آنها خواهند بود. به نظرم این یک نقطه عطف است.»

هر کسی اگر بخواهد، می‌تواند عکاسی را با یک گوشی هوشمند شروع کند. پس اگر قابلیت برتر اپلیکیشن آنها اشتراک‌گذاری عکس باشد، چه فرصت‌هایی در اختیارشان است؟

سیستم و کریگر با همفکری هم، سه نوع مشکل را مشخص کردند که می‌توانستند آنها را با اپلیکیشن‌شان حل کنند. اولین مشکل عکس‌هایی بودند که اشتراک‌گذاری آنها با اینترنت ۳G مدت‌ها طول می‌کشید، دومی افرادی بودند که خجالت می‌کشیدند عکس‌هایشان را منتشر کنند، چون کیفیت عکس‌هایشان به اندازه عکس‌هایی نبود که با دوربین‌های دیجیتالی گرفته می‌شدند، سوم اینکه انتشار یک عکس در شبکه‌های اجتماعی گوناگون، کاری طاقت‌فرسا بود. چه می‌شد اگر

اپلیکیشنی می‌ساختند که قابلیت انتشار عکس را در تمام شبکه‌های اجتماعی از جمله فوراسکوئر، فیس‌بوک، توییتر و تامبلر داشت؟ همراهی با گول‌های شبکه‌های اجتماعی آسان‌تر از رقابت با آنها بود. با این کار به جای اینکه به دنبال ایجاد شبکه جدیدی از کاربران باشند، می‌توانستند کاربران شبکه‌های اجتماعی معروف را هم به سمت خود جلب کنند.

سیستروم گفت: «بسیار خب، بیا روی گزینه عکس تمرکز کنیم و راه‌حلی برای این سه مشکل پیدا کنیم.» آنها این اپلیکیشن را فقط برای آیفون طراحی می‌کردند، چون کریگر در برنامه‌نویسی برای آیفون ماهرتر بود. حرف سیستروم به دورسی که گفته بود اپلیکیشن موبایل با زبان برنامه‌نویسی HTML۵ در بازار یک مزیت خواهد بود، اشتباه از آب درآمد. اول باید اپلیکیشنی کاربردی می‌ساختند و بعد نسخه اندروید را اضافه می‌کردند، البته اگر این شانس را داشتند که به شهرت زیادی دست یابند.



اولین نمونه کارشان اسکاچ (Scotch) نام داشت. در این اپلیکیشن افراد می‌توانستند عکس‌ها را به صورت افقی یکی یکی از نظر بگذرانند و لایک کنند، مانند اپلیکیشن تیندر (Tinder). آنها چند روزی با آن کار کردند و دوباره به ایده برین بازگشتند. سپس تصمیم گرفتند قابلیت جدیدی را امتحان کنند که به افراد امکان می‌داد عکس‌ها را به صورت عمودی بالا و پایین کنند و مانند فیس‌بوک در صفحه اول، جدیدترین عکس‌ها برایشان نمایش داده شود.

تا جایی که ممکن بود، باید حجم عکس‌ها کاهش می‌یافت تا بارگذاری سریع‌تر انجام شود و به این شکل مشکل اول حل می‌شد (حداقل حجم مورد نیاز برای نمایش عکس در آیفون، عرض پیکسل ۳۰۶ و طول پیکسل هفت بود). عکس‌ها فقط مربعی شکل بودند، مانند عکس‌های دوربینی که معلم سیستروم در شهر فلورانس به او داده بود، در نتیجه کاربر مجبور می‌شد هنگام عکاسی از خلاقیتش استفاده کند. این محدودیت مانند محدودیت توییتر برای نوشتن است که کاربر نمی‌تواند بیش از ۱۴۰ حرف بنویسد. این راه‌حل تا حدی کمک‌کننده بود، اما نه کاملاً.

دوره برای طراحی شبکه اجتماعی وجود داشت: یکی مانند شیوه طراحی فیس‌بوک

که کاربران با یکدیگر دوستی دوطرفه دارند و دیگری مانند توییتر که کاربران می‌توانند افرادی را دنبال کنند که لزوماً آنها را نمی‌شناسند. آنها فکر کردند نوع دوم همراه با عکس، جالب‌تر است، چون افراد می‌توانند بر اساس علایقشان یکدیگر را دنبال کنند، نه فقط به خاطر رابطه دوستی‌شان.

نمایش تعداد دنبال‌کننده‌ها و دنبال‌شونده‌ها در بالای صفحه، مانند اپلیکیشن توییتر، حس رقابتی میان کاربران ایجاد می‌کرد و باعث می‌شد مرتب به اپلیکیشن مراجعه و میزان پیشرفتشان را بررسی کنند. کاربران همچنین می‌توانستند طوری که انگار دارند برای عکسی قلب می‌فرستند (مانند آیکون بلند کردن انگشت شست در فیس‌بوک) آن را لایک کنند. لایک کردن در این اپلیکیشن بسیار راحت‌تر بود، چون کاربر می‌توانست با دو بار ضربه زدن روی عکس، آن را لایک کند و نیازی نبود دنبال آیکون کوچک لایک در پایین عکس بگردد. نیازی نبود در این اپلیکیشن، برخلاف توییتر و فیس‌بوک، همه حرف‌های هوشمندانه بزنند، بلکه فقط باید از چشم‌انداز اطرافشان عکسی می‌گرفتند و منتشر می‌کردند.

اگر سیستم و کریگر می‌خواستند تمام قابلیت‌های توییتر را کپی کنند، باید گزینه اشتراک‌گذاری دوباره را نیز اضافه می‌کردند تا کاربر بتواند محتوا را ویرال کند (مانند گزینه retweet در توییتر) اما آنها در این کار تعلل کردند. اگر محتوای این اپلیکیشن عکس‌های کاربران بود، آیا درست بود که به دیگران اجازه بدهند هنر و تجربه دیگران را به اشتراک بگذارند؟ شاید، ولی از آنجا که می‌خواستند ساده شروع کنند، تصمیم گرفتند قبل از انتشار اپلیکیشن این ایده را کنار بگذارند.

لوگوی انتخابی آنها نوعی دوربین پولاروید سفید بود، اما چه اسمی به این لوگو می‌آمد؟ تم قبلی اپلیکیشن چندان مناسب این لوگو نبود، همچنین نام بربن که نام نوعی نوشیدنی بود، کاربرد اپلیکیشن را مشخص نمی‌کرد. بنابراین، جلسه‌ای برگزار کردند و برای راحتی کار موقتاً نام کدینیم (Codename) را انتخاب کردند.

کمی بعد سیستم و نامزدش نیکول شوئتز (Nicole Schuetz) که در استنفورد با او آشنا شده بود، مدت کوتاهی به روستایی به نام تودوس ساندوس (Todos Santos) در باخا کالیفرنیا سور (Baja California Sur) مکزیک سفر کردند که سواحل ماسه‌ای

سفید زیبا و خیابان‌های سنگ‌فرش شده داشت. در یکی از روزهایی که کنار اقیانوس قدم می‌زدند، نیکول به او گفت احتمالاً از اپلیکیشن جدیدش استفاده نمی‌کند، چون هیچ‌وقت عکس‌هایش خوب از آب در نمی‌آیند یا دست کم به خوبی عکس‌های دوستشان هوچ‌موث نیست.

سیستروم گفت: «می‌دانی که او با این عکس‌ها چه کار می‌کند، نه؟»

نیکول جواب داد: «به نظرم فقط عکس‌های خوبی می‌گیرد.»

سیستروم گفت: «نه، روی آنها فیلتر می‌گذارد.» دوربین‌های گوشی عکس‌های تاری می‌گرفتند که نور بسیار بدی داشتند؛ یعنی عکس‌هایی که با گوشی هوشمند گرفته می‌شدند، در حد آن دوربین پلاستیکی کوچکی بودند که استاد سیستروم در فلورانس به او داده بود. اپلیکیشن‌های فیلتر عکس از رویکرد استاد عکاسی سیستروم استفاده می‌کنند، یعنی پس از گرفتن عکس، آن را ویرایش می‌کنند تا جلوه هنری تری پیدا کند. با وجود چنین قابلیتی نیازی نیست که یک عکاس حرفه‌ای باشید. هیپستامیک (Hipstamatic)، اپلیکیشن عکاسی آیفون که با آن می‌توانید عکس را پررنگ‌تر یا مات‌تر کنید و فیلترهای وینتاژ روی آن بگذارید، بهترین اپلیکیشن آیفون سال ۲۰۱۰ شد. کمراپلاس (+Camera) یکی دیگر از برنامه‌های ویرایش عکس است که محبوبیت زیادی دارد.

نیکول به او گفت: «خب، پس شما هم باید در اپلیکیشن‌تان فیلتر عکس بگذارید.» سیستروم متوجه شد که حق با اوست. در این صورت اگر کاربران بخواهند روی عکس‌هایشان فیلتر بگذارند، می‌توانند از خود اپلیکیشن استفاده کنند. به این ترتیب رقابت میان آنها بیشتر می‌شود.

وقتی به هتل برگشتند، او نحوه کدنویسی فیلتر عکس را در اینترنت جست‌وجو کرد. کمی با نرم‌افزار فتوشاپ سروکله زد تا سبک مورد نظر خود را بسازد؛ میزان سایه و کنتراست را بالا برد و با سایه‌زدن کناره‌های عکس، به آن حالت وینتاژ داد. بعد، در بالکن روی صندلی نشست و لپ‌تاپش را باز کرد و شروع به کدنویسی کرد تا فکرش را عملی کند.

او نام این فیلتر را ایکس پرو ۲ (X-Pro II) گذاشت که برگرفته از نوعی شیوه عکاسی

با دوربین‌های آنالوگ است که عکاسان در آن عمداً برای پردازش یک فیلم عکاسی از نوعی محلول شیمیایی استفاده می‌کنند که برای نوع دیگری از فیلم ساخته شده است.

کمی بعد، فیلتر خودش را روی یکی از عکس‌هایش امتحان کرد. در این عکس که کنار رستوران گرفته شده بود، سگی قهوه‌ای‌رنگ از پایین به نیکول نگاه می‌کرد و صندل‌های نیکول در گوشه عکس پیدا بود. در شانزدهم جولای ۲۰۱۰، این اولین عکسی بود که در این اپلیکیشن منتشر شد.



کریگر و سیستم نمی‌دانستند که آیا اپلیکیشن جدیدشان در مقایسه با برین با استقبال بیشتری روبه‌رو می‌شود یا نه. اپلیکیشن آن دو هیچ ویژگی جدیدی نداشت. آنها اولین افرادی نبودند که فیلترهایی برای عکس یا شبکه اجتماعی اینترنتی ایجاد کرده بودند، ولی برای آنها سادگی کار در یک نوآوری فنی مهم‌تر بود. برای اینکه می‌خواستند اپلیکیشن‌شان تا حد ممکن ساده باشد (یعنی فقط اپلیکیشنی برای انتشار و لایک کردن عکس‌ها)، طراحی مدت زیادی طول نکشید و در نتیجه می‌توانستند قبل از اینکه برای آن هزینه بیشتری بکنند، آن را در دسترس عموم قرار دهند و واکنش مردم را ببینند. تصمیم گرفتند در یک بازه زمانی هشت‌هفته‌ای، اپلیکیشن کد نیم را، در هر مرحله‌ای که بود، منتشر کنند.

زمانی که در حال آماده‌سازی اپلیکیشن بودند، ایمیلی از طرف کول رایز (Cole Rise) دریافت کردند. کول طراحی محلی بود که درباره اپلیکیشن آنها شنیده بود و می‌خواست آن را آزمایش کند.

رایز گزینه خیلی خوبی بود. او در یک شرکت استارت‌آپ ویدئویی کار می‌کرد و عکاس هم بود. سبک عکس‌های او که گاهی هم در گالری‌های محلی به نمایش گذاشته می‌شدند، بر خلاف پویشی بود که برای گرفتن عکس‌های باکیفیت و عالی راه افتاده بود. او عکس‌هایش را ویرایش می‌کرد، نور یا بافت را افزایش می‌داد تا حالتی قدیمی به آنها بدهد. علاقه زیادی به دوربین‌های وینتاژ، مثل پولاروید، داشت و آنها را تحسین می‌کرد. به‌تازگی یک دوربین هسل بلد (Hasselblad) خریده بود که برای عکاسی از

فرود اول در ماه از آن استفاده شده بود و فقط عکس‌های مربعی می‌گرفت. پس از اینکه سیستم و کریگر اجازه دادند رایز اپلیکیشن‌شان را آزمایش کند، رایز با تلفن همراهش به بالای کوه تاملپیس در شمال شهر رفت. او از یکی از فیلترهای سیستم به نام ارلی‌برد (Earlybird) استفاده کرد و از کیفیت آن به وجد آمد. با خودش گفت مانند فیلترهایی است که برای عکس‌های خودش درست می‌کند. از آنها خواست تا با هم جلسه‌ای برگزار کنند.

در کافه‌ای شبیه کشتی شکسته در سان‌فرانسیسکو، یکدیگر را ملاقات کردند. سیستم و کریگر سؤالات زیادی درباره تجربه او در خصوص آزمایش‌های بتا پرسیدند و رایز حس کرد آن دو متوجه توانایی‌های خودشان نیستند.

رایز به آنها گفت: «این اپلیکیشن می‌ترکاند». رهبران صنعت فناوری به ندرت در صنعتی که در آن مشغول به کارند، تجربه دارند. جف بزوس زمانی که سایت آمازون را راه‌اندازی کرد، هیچ تجربه‌ای در زمینه فروش کتاب نداشت یا ایلان ماسک هیچ‌وقت در صنعت تولید خودرو حضور نداشت، ولی فیلترهای اینستاگرام را یک عکاس ایجاد کرده بود. رایز می‌گفت فیلتر ارلی‌برد بهترین چیزی است که تا به حال دیده و کیفیتش بسیار بهتر از اپلیکیشن هیپستیمیک است.

سیستم و کریگر از رایز خواستند به صورت قراردادی با آنها کار کند و خودش فیلترهایی را برای اپلیکیشن بسازد. رایز درخواست آنها را قبول کرد، چون از نظرش می‌ارزید که روی اپلیکیشنی کار کند که به صورت اتوماتیک عکس‌هایش را دقیقاً همان گونه که می‌خواست ویرایش می‌کرد. او پس از سال‌ها عکاسی از صحنه‌های اطرافش، مجموعه پیچیده‌ای را ایجاد کرده بود. او می‌خواست این عکس‌ها را در نرم‌افزار فتوشاپ ویرایش کند و سپس چند لایه رنگ روی آنها بگذارد و اندازه‌شان را تغییر دهد.

او هر یک از ایده‌هایش را روی ۲۰ عکس گوناگون در دوربینش امتحان کرد؛ از جمله عکس طلوع و غروب خورشید و عکس زمان‌های گوناگون در طول روز. در آخر چهار فیلتر به نام آمارو (Amaro)، هادسون (Hudson)، سوترو (Sutro) و اسپکترا (Spectra) ساخت. او هیچ‌گاه گمان نمی‌کرد خرج کردن هنرش برای یک شرکت و در

اختیار عموم گذاشتن آن، چه عواقب بلندمدتی خواهد داشت. با اینکه درباره دوستان جدیدش خوش بین بود، می دانست که بیشتر استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند. هیچ‌کدام از آنها به جنبه منفی این کار فکر نکرده بودند که وقتی دسته‌جمعی از فیلترها استفاده شود، کاربران اینستاگرام هم به خود اجازه می‌دهند که واقعیت زندگی‌شان را از طریق این فیلترها زیبا و جذاب‌تر از آن چیزی که هست نشان دهند. این دقیقاً همان عاملی بود که باعث مشهور شدن اپلیکیشن‌شان می‌شد. پست‌های اینستاگرامی نوعی هنر بودند و هنر، تفسیری از زندگی است. این اپلیکیشن در کنار اینکه به افراد امکان می‌داد احساسات و نظراتشان را بیان کنند، آنها را از واقعیت نیز دور می‌کرد.

نیمه شبی در داگ پیچ لبس، سیستم گروم‌گوشه‌ای نشسته بود و با لپ‌تاپش برنامه‌نویسی می‌کرد و می‌کوشید حواسش را از این واقعیت پرت کند که یک رویداد پیچیده کارآفرینی در جریان است. مردی به نام تراویس کالانیک (Travis Kalanick) در مقابل چند نفر که اکثراً مرد بودند، درباره شرکتش اوبرکب (UberCab) صحبت می‌کرد. او ابزاری ساخته بود که به مردم امکان می‌داد از طریق تلفن‌های همراهشان درخواست ماشین‌های لوکس بدهند و قرار بود سال بعد رسماً آن را وارد بازار کند. یکی از مهمانان این رویداد، کریس ساکا (Chris Sacca)، بنیان‌گذار شرکت سرمایه‌گذاری لوورکیس کپیتال (Lowercase Capital) بود و جزء اولین افرادی بود که روی تویتر سرمایه‌گذاری کرد و پیش‌تر سرمایه‌گذار شرکت اوبرکب بود.

ساکا که خودش را فردی آدم‌شناس می‌دانست، کالانیک را به خانه‌اش در کنار دریاچه تاهوئه (Tahoe) دعوت کرده بود تا در شرکت او سرمایه‌گذاری کند. آن شب سیستم گروم‌را که گوشه‌ای نشسته بود، شناخت، چون پیش از اینکه شرکت خودش را تأسیس کند، در شرکت گوگل کار می‌کرد و سیستم‌روم را آنجا دیده بود. با خودش گفت اگر سیستم‌روم این موقع شب اینجا در حال برنامه‌نویسی است، حتماً روی موضوع جدیدی کار می‌کند.

بعد از اینکه ساکا به سمت سیستم‌روم رفت، او را به کافی‌شاپی نزدیک، به نام کافه کامپس (Compass)) دعوت کردند. این کافی‌شاپ را زندانیان تازه به جامعه برگشته

اداره می‌کردند. او را دعوت کردند تا اطلاعات بیشتری درباره ابزار جدید اوبرکب در اختیارش بگذارند. آنجا بود که سیستم آخرین نسخه‌کنیم را به نمایش گذاشت. ساکا پرسید: «عکس‌ها تا چه اندازه می‌توانند بزرگ باشند؟» در سرمایه‌گذاری خطرپذیر، سرمایه‌گذاران به امید اینکه سرمایه‌شان چندبرابر شود، ریسک‌های بزرگ‌تری را متحمل می‌شوند. ساکا پیش‌تر سرمایه‌گذار شرکت فوتوباکت (Photobucket) نیز بود و آن را به مبلغ ۳۳۰ میلیون دلار به بخش خبری رسانه تعاملی فاکس (Fox Interactive Media) فروخته بود و شاهد این بود که شرکت فلیکر را نیز به مبلغ ۳۵ میلیون دلار به یاهو فروخته‌اند. این کار یک سرمایه‌گذاری دیگر روی توئیتر بود و قبلاً هم افراد زیادی سعی داشتند این اتفاق بیفتد، ولی ناکام مانده بودند. سیستم هیچ پیش‌بینی‌ای نکرد، در عوض بر آموخته‌های کسب‌وکاری خودش در استنفورد تکیه و سعی کرد فروشش را انحصاری کند. او گفت: «من فقط از سه سرمایه‌گذار فرشته درخواست کرده‌ام؛ شما، جک دورسی و آدام دی‌آنجلو (Adam D'Angelo). آدام آنجلو بنیان‌گذار کورا (Quora) و پیش‌تر مدیر ارشد فناوری فیس‌بوک بود و سیستم را وقتی دانشجوی استنفورد بود، ملاقات کرده بود. چاپلوسی سیستم کارساز بود و ساکا خوشش آمد. سپس از سیستم پرسید حس می‌کند اپلیکیشنش چه ویژگی‌ای کم دارد.

سیستم پاسخ داد: «وقتی به تعداد کاربر ایده‌آلمان برسیم (۵۰ میلیون کاربر)، شاید بتوانیم آن ویژگی را اضافه کنیم، اما فعلاً تمرکزمان روی سادگی اپلیکیشن‌مان است.»

ساکا مات‌ومبیهوت مانده بود. میلیون‌ها کاربر؟ تعداد آزمایش‌کنندگان بتای اپلیکیشن سیستم به کمتر از پنجاه تا نمی‌رسید. ساکا دیده بود که اکثر کارآفرینان برای شرح کارشان، ارائه‌ای از قبل آماده‌شده داشتند و کارشان را با آب‌وتاب زیادی توضیح می‌دادند، اما سیستم خیلی خونسرد از موفقیتش مطمئن بود و داشت از ساکا می‌پرسید می‌خواهد وارد این کار شود یا نه. ساکا درخواست او را پذیرفت.



سیستم و کریگر می‌خواستند نام دیگری برای اپلیکیشن‌شان انتخاب کنند که

تلفظی ساده داشته باشد و نوشتن آن راحت تر از بر بن باشد. همچنین می خواستند این نام، نمادی از سرعت در ارتباطات نیز باشد. آنها می خواستند ترفند جی میل را به کار ببرند و در حین اینکه کاربران به دنبال فیلتر مورد نظرشان می گردند، عکس ها را بارگذاری کنند. بسیاری از نام های خوبی که برای اپلیکیشن های عکاسی وجود داشت، استفاده شده بودند، بنابراین، تصمیم گرفتند نام اینستاگرام را انتخاب کنند که ترکیبی از دو کلمه اینستنت (instant) به معنای فوری و تلگرام telegram به معنای پیام است.

آنها فهمیدند قابلیت به اشتراک گذاری عکس از این اپلیکیشن به فیس بوک و توییتر پیامدی مثبت به همراه خواهد داشت. هرگاه کاربرانشان عکس های اینستاگرامشان را در شبکه دیگری منتشر می کردند، کاربران آن شبکه ها این عکس ها را می دیدند و ترغیب می شدند درباره اپلیکیشن اینستاگرام بدانند. بنابراین، آن را داندلود می کردند. آنها تصمیم گرفتند اولین کاربرانشان را با دقت انتخاب کنند و از افرادی دعوت کردند که در عکاسی مهارت زیادی داشتند، به خصوص طراحانی که تعداد دنبال کننده های آنها در توییتر بالا بود. این افراد سبک هنری درستی به اپلیکیشن می دادند و محتوایی دیدنی ایجاد می کردند. این اولین کمپین اینفلوئنسری در اینستاگرام بود، سال ها قبل از اینکه مفهوم اینفلوئنسر به وجود بیاید.

دورسی به بهترین تبلیغ کننده آنها تبدیل شد. او زمانی که فهمید سرمایه اش برای اپلیکیشنی خرج می شود که کاملاً با بر بن متفاوت است، ابتدا شوکه شد. معمولاً آخرین راه حل بنیان گذاران برای اینکه از حوزه کسب و کار دور نیفتند، سرمایه گذاری روی محصولی جدید است، ولی دورسی واقعاً عاشق اینستاگرام بود و آن را بیشتر از بر بن دوست داشت.

اولین عکسی که دورسی در اینستاگرام منتشر کرد، عکس زمین بیسبال استادיום جایننس (Giants) بود. او فیلتری روی این عکس گذاشت که رنگ سبز زمین چمن را اسیرتر کرد و خیلی خوشش آمد. خودروی جدیدی خریده بود و می خواست از آن استفاده کند، برای همین آخر هفته ها با آن به ریتز کارلتون (Ritz-Carlton) می رفت که ۳۰ دقیقه زمان می بُرد. او در خلیج هاف مون (Half Moon) می نشست، آتشی روشن

و مطالعه می‌کرد. او در راه عکس‌های زیادی می‌گرفت تا در اینستاگرام منتشر کند. دورسی به اینستاگرام وابسته شد و این اپلیکیشن آن قدر در نظرش مفید جلوه کرد که حسرت می‌خورد که ای کاش توئیتر آن را ساخته بود. از سیستم پرسیسید آیا حاضر است شرکتش را به توئیتر بفروشد و سیستم مشتاقانه پذیرفت.

ولی دورسی خیلی زود برای این کار اقدام کرده بود. وقتی به ویلیامز ایمیل زد و درباره این ایده با او صحبت کرد، ویلیامز به سبب مشکلاتی که با خود دورسی داشت، این پیشنهاد را با تلخی رد کرد. ویلیامز مدیرعامل بود و هنوز تلاش می‌کرد خودش را رهبر توئیتر معرفی کند، به همین خاطر از استراتژی دورسی استقبال نشد.

ویلیامز به ایمیل او پاسخ داد: «ما قبلاً این اپلیکیشن را بررسی کرده‌ایم.» درست می‌گفت؛ سیستم قبلاً با ویلیامز تماس گرفته و درخواست ملاقات کرده بود. شرکت توئیتر نمی‌دانست آیا سیستم به دنبال خریدار است یا نه، ولی تیم قرارداد آنها درباره اپلیکیشن او تحقیق کرده و گفته بود می‌تواند این اپلیکیشن را به قیمت ۲۰ دلار بخرد، اما ویلیامز از این اپلیکیشن خوشش نمی‌آمد. از نظر او اینستاگرام محلی برای به اشتراک گذاشتن عکس‌های بی‌هوده بود و کاربران آن افرادی بودند که از لایه‌های خود عکس هنری می‌گرفتند؛ افرادی مانند دورسی که عکس‌هایی از گردش‌هایش در خلیج هاف مون بارگذاری می‌کرد. همچنین، اخبار و گفت‌وگوهای مهم و متحول‌کننده جهان که در توئیتر مطرح می‌شد، در آن جایی نداشت. او به دورسی گفت: «فکر نمی‌کنیم این اپلیکیشن طرفداران زیادی پیدا کند.»

پس از اینکه توئیتر اپلیکیشن اینستاگرام را رد کرد، دورسی انگیزه پیدا کرد تا آن قدر برای اینستاگرام تبلیغ کند که حرف ویلیامز درست از آب درنیاید. بنابراین، هر عکسی در اینستاگرام منتشر می‌کرد، در توئیتر هم به اشتراک می‌گذاشت و از همین راه ۱/۶ میلیون دنبال‌کننده در توئیتر به دست آورد. او به دنبال‌کننده‌هایش می‌گفت اپلیکیشن محبوب جدیدش اینستاگرام است و آنها هم به او گوش می‌کردند.



وقتی اینستاگرام در ششم اکتبر ۲۰۱۰ در اختیار عموم قرار گرفت، به لطف افرادی، مانند دورسی، به سرعت وایرال شد و در میان اپلیکیشن‌های عکاسی فروشگاه اپل،

رتبه برتر را از آن خود کرد.

اینستاگرام فقط یک سرور رایانه‌ای داشت که همه فعالیت‌ها را از یک مرکز داده در لس آنجلس، به صورت از راه دور، پردازش می‌کرد. ترس وجود سیستم‌های گسترده را گرفت که نکند ناگهان همه چیز از هم بپاشد، در این صورت همه فکر می‌کردند او و کریگر احمق‌اند.

کریگر سرش را تکان داد و لبخند زد، برعکس سیستم‌های خونسردی‌اش را حفظ کرد، چون می‌دانست ترس هیچ فایده‌ای ندارد. با این تعداد کاربر غیرمنتظره‌ای که به دست آورده بودند، خیلی زود باید راهی برای آنلاین نگه داشتن اینستاگرام پیدا می‌کردند. سیستم‌های چندین بار با آنجلو که مدیر ارشد فناوری فیس‌بوک و جزء اولین سرمایه‌گذاران اینستاگرام بود، تماس گرفت تا در این باره با او مشورت کند. هر ساعتی که می‌گذشت، کاربران اینستاگرام بیشتر و بیشتر می‌شدند. آنجلو در نهایت به آنها کمک کرد تا فضای سروری را از آمازون وب سرویس اجاره کنند و در نتیجه نیازی نبود که برای خرید آن هزینه زیادی بپردازند.

در روز اول، ۲۵ هزار نفر از اینستاگرام استفاده کردند. در هفته اول، این تعداد به صد هزار نفر رسید و سیستم‌های فکر آن روزی را می‌کرد که در اتوبوس سان فرانسیسکو فردی را در حال بالا و پایین کردن عکس‌های اینستاگرام ببیند. او و کریگر یک صفحه اکسل ایجاد کردند که تعداد کاربران در آن به روزرسانی می‌شد.

استقبال ناگهانی از یک اپلیکیشن لزوماً نشان‌دهنده ماندگاری آن نیست. مردم اپلیکیشن‌های جدید را دانلود می‌کنند، از آنها خوششان می‌آید و بعد فراموش می‌کنند که دوباره سراغ آنها بروند، ولی اینستاگرام فرق داشت. نزدیک تعطیلات، سیستم‌های کریگر کمی از این فضای دلهره‌آور دور شدند و به سمت صفحات رایانه‌شان رفتند و دیدند تعداد کاربران در اکسل به یک میلیون نفر رسیده است. شش هفته بعد، آنها دو میلیون کاربر داشتند.



بعدها مطالبی درباره داستان به وجود آمدن اینستاگرام نوشته شدند که مدعی بودند این اپلیکیشن موفقیت خود را مدیون شکل گرفتنش در سیلیکون ولی و

در میانه تحول اپلیکیشن‌های موبایل است. در آن زمان میلیون‌ها کاربر گوشی هوشمند وجود داشتند که نمی‌دانستند با دوربین روی گوشی‌های هوشمندشان چه کارهایی می‌توانند انجام دهند. این حرف درست است، ولی سیستم و کریگر هم تصمیم‌هایی گرفتند که در آن زمان نادرست به نظر می‌آمدند، ولی نتیجه خوبی داشتند.

آنها به جای اینکه همان اپلیکیشنی را بسازند که به سرمایه‌گذاران قول داده بودند، ایده‌ای بزرگ‌تر را امتحان کردند. آنها می‌خواستند تمرکزشان را فقط روی یک حیطه، یعنی عکاسی، بگذارند و بهترین عملکرد را در آن داشته باشند. داستان آنها در این مورد با شرکت ادثو مشترک بود؛ یعنی زمانی که دورسی و ویلیامز تغییر مسیر دادند و روی توییتر متمرکز شدند.

آنها به جای اینکه از همه بخواهند از اپلیکیشن‌شان استفاده کنند، فقط از افرادی دعوت کردند که احتمال می‌دادند اپلیکیشن‌شان را به دنبال کننده‌های خود در سایر شبکه‌های اجتماعی معرفی می‌کنند، مانند طراحان و خلاقان. آنها به صورت انحصاری شرکت را به سرمایه‌گذاران فروختند، با اینکه بسیاری از آنها در خصوص آینده این اپلیکیشن مطمئن نبودند. به این ترتیب آنها مانند یک برند تجاری لوکس بودند و سعی می‌کردند اپلیکیشن‌شان ویژگی‌های جذابی داشته باشد و در آن سلیقه به خرج می‌دادند.

همچنین به جای اینکه طبق خواسته سرمایه‌گذاران سیلیکون‌ولی، اپلیکیشنی جدید و جسورانه بسازند، ویژگی‌هایی را که در سایر اپلیکیشن‌ها دیده بودند، بهبود بخشیدند و در اپلیکیشن‌شان قرار دادند. ابزاری که آنها ساخته بودند، بسیار ساده‌تر و کاربردش سریع‌تر از سایر ابزارها بود و وقت کمتری از کاربران می‌گرفت، چون تنها کاری که کاربران باید انجام می‌دادند، ثبت تجربه‌های روزمره‌شان بود و از آنجا که اینستاگرام وب‌سایت نبود، باید این کار را با تلفن‌های همراهشان انجام می‌دادند و در نتیجه این حس به سایر افراد منتقل می‌شد که این تجربه‌ها به تازگی ثبت شده‌اند و از زمان اتفاق افتادن آنها مدت زیادی نمی‌گذرد و با آنها احساس صمیمیت و نزدیکی می‌کردند.

سادگی کار در اینستاگرام باعث محبوبیت آن شد؛ همان طور که زاکربرگ با طرحی درست در فیس بوک توانست جای مای اسپیس را بگیرد. وقتی اینستاگرام منتشر شد، فیس بوک قابلیت‌های زیادی داشت، مثلاً شامل بخش اخبار و رویدادها، گروه‌های دوستانه و حتی کارت هدیه دیجیتالی بود، در عین حال کاربرانش از نظر حریم خصوصی دچار مشکلاتی شده بودند. اگر کاربری می‌خواست از تلفن همراهش عکسی را در فیس بوک منتشر کند، با دردسر روبه‌رو می‌شد. همه عکس‌ها باید در آلبوم فیس بوک بارگذاری می‌شدند، این آلبوم هم فقط مخصوص عکس‌هایی بود که با دوربین دیجیتالی گرفته شده بودند. هر بار کاربر از تلفن همراهش عکسی را در فیس بوک منتشر می‌کرد، عکس او وارد آلبوم دیگری به نام عکس‌های بارگذاری شده از تلفن همراه می‌شد. این موضوع فرصتی برای اینستاگرام ایجاد کرد.

بنیان‌گذاران اینستاگرام، جدا از جنبه فنی کارشان، خوب بلد بودند از نقاط قوت سایر افراد و شرکت‌ها بهره بگیرند. آنها فهمیدند که از صفر شروع نکرده‌اند. صنعت فناوری پیش از این برنده‌هایی داشت و اگر اینستاگرام عیب‌های آنها را برطرف می‌کرد، مسیر موفقیت را با سرعت بیشتری طی می‌کرد. اینستاگرام اپلیکیشنی بود که در اپ‌استور جایزه گرفته بود و بعدها هنگام معرفی آیفون‌ها روی صحنه نمایش داده شده بود. شرکت اینستاگرام یکی از اولین استارت‌آپ‌هایی بود که در زمینه رایانش ابری آمازون پیشرفت کرد. همچنین ساده‌ترین راه برای به اشتراک گذاری عکس در توییتر بود.

یکسان بودن استراتژی فیس بوک و اینستاگرام یک جنبه مثبت داشت، اینکه روزی اینستاگرام به یکی از غول‌های فناوری تبدیل خواهد شد، ولی بنیان‌گذاران آن باید در این راه توافق‌های زیاد و دشواری را انجام می‌دادند.



دو ماه پس از انتشار اپلیکیشن اینستاگرام، در دسامبر ۲۰۱۰، سیستم‌های تعطیلات کریسمس به خانه‌اش در هالیستون ماساچوست رفته بود. او با دنیس کراولی، مدیرعامل فوراسکوئر که در شهر مرزی میدوی (Medway) بزرگ شده بود، تماس گرفت تا با او ملاقات کند. آنها که رقابت را کنار گذاشته بودند، مدتی بعد

یکدیگر را در یک رستوران چینی در میدوی ملاقات کردند.

آن زمان سیستم مدام با افرادی مواجه می‌شد که می‌خواستند سرمایه‌گذاری کنند، نمایندگان شرکت‌های بزرگ از جمله گوگل و فیس‌بوک هم به او کمک می‌کردند و مشورت می‌دادند. سیستم متوجه بود که این کمک‌های بی‌دریغ در واقع نوعی تلاش برای این است که شرایط را برای خرید مالکیت اینستاگرام آماده کنند.

او برای کراولی توضیح داد که اوضاع در حال بهتر شدن است. او متوجه این فرصت شده بود. همه با تلفن‌های همراهشان عکس می‌گرفتند و همه می‌خواستند عکس‌هایشان خوب به نظر برسند. پس همه روزی کاربر اینستاگرام می‌شدند.

سیستم جسورانه به کراولی گفت: «روزی اینستاگرام محبوب‌تر از توییتر خواهد شد.»

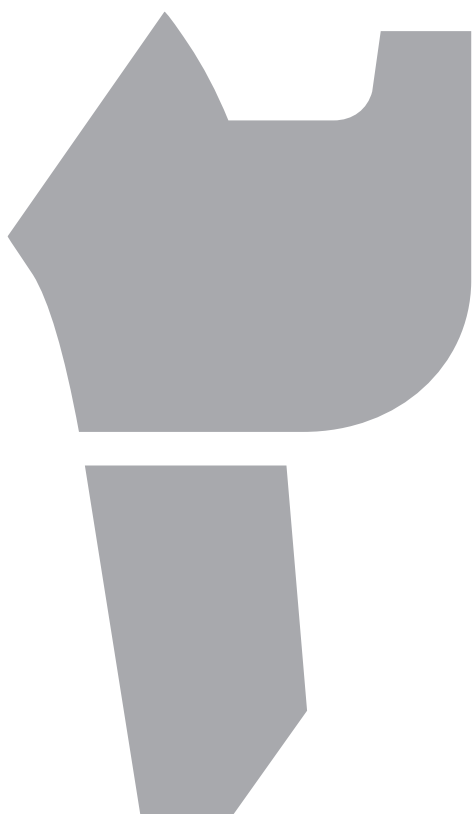
کراولی پاسخ داد: «چنین اتفاقی نمی‌افتد، تو دیوانه‌ای.»

سیستم گفت: «در موردش فکر کن، توییتر کردن خیلی زحمت دارد، باید کلی فکر کنی تا مطلبی به ذهنت بیاید و بنویسی، ولی انتشار عکس خیلی راحت‌تر است.» کراولی در این باره فکر کرد، اما گفت، سرویس‌ها و اپلیکیشن‌های عکاسی زیادی آمده‌اند و رفته‌اند، ولی هیچ تحولی ایجاد نکرده‌اند، فرق اینستاگرام با آنها چیست؟ سیستم هیچ جواب قانع‌کننده‌ای نداشت، جز اینکه بگوید شواهد نشان می‌دهند که اینستاگرام دارد طرفداران زیادی پیدا می‌کند. شهرت اولیه اینستاگرام بیشتر ریشه در روان‌شناسی داشت تا فناوری و آن هم به خاطر تأثیری بود که روی احساسات افراد می‌گذاشت. فیلترهایش واقعیت زندگی را به نوعی هنر تبدیل می‌کردند و افراد هنگام به نمایش گذاشتن این هنر، به خودشان، زندگی‌شان و جایگاهشان در جامعه به شکلی متفاوت نگاه می‌کردند.

بیشتر استارت‌آپ‌های سیلیکون ولی (بیش از ۹۰ درصد آنها) شکست خورده‌اند، اما اگر اینستاگرام این گونه نباشد چه؟ اگر بنیان‌گذاران آن بیش از حد خوش‌شانس باشند، از همه رقابت‌ها سربلند بیرون بیایند، هوای کاربران جدید را داشته باشند و روزی جایگاهی مانند فیس‌بوک پیدا کنند، قطعاً تحولی در جهان ایجاد خواهند کرد. یا دست کم دیدگاه افراد را به جهان تغییر می‌دهند؛ همان‌طور که پرسپکتیو خطی،

نقاشی و معماری، دوره رنسانس را ایجاد کرد.

سیستروم آن گونه که نشان می داد اعتماد به نفس نداشت و برای دیدار با کراولی خیلی مضطرب بود، چون شرکت فوراسکوئر از بهترین های صنعت فناوری بود. زیرساخت های اینستاگرام هنوز برای پوشش دادن تمام کاربرانش دچار مشکل بود. او و کریگر رقبای سرسختی داشتند و بابت این موضوع نگران بودند و نمی توانستند درست بخوابند، ولی چون مدیرعامل یک استارتاپ بودند، وظیفه داشتند ظاهرشان را حفظ و وانمود کنند که همه چیز به خوبی پیش می رود. مدیرعامل باید کاری کند که همه فکر کنند شرکت در شرایط خوبی قرار دارد. وضعیتی که سیستروم در آن قرار داشت، شاید مشابه وضعیتی باشد که اینستاگرام در میان ما ایجاد کرده است؛ یعنی تلاشی برای آنکه واقعیت زندگی مان را بهتر از آنچه هست نشان بدهیم.



فصل دوم

آشوب در مسیر موفقیت

«کار کردن با اینستاگرام آن قدر راحت است که حس نمی‌کنی در حال انجام کاری هستی. با خودم گفته‌ام که اگر روزی اینستاگرام کسل‌کننده شود و حس کنم هنگام استفاده از آن، دارم کاری انجام می‌دهم، آن را کنار می‌گذارم، ولی هنوز این اتفاق نیفتاده است.»

-دن روبین (Dan Rubin)، عکاس و طراحی

واژ اولین کاربران فهرست پیشنهادی اینستاگرام.

مایک کریگر نمی‌توانست بدون لپ‌تاپ جایی برود. وقتی به کافی‌شاپ، رستوران، جشن تولد و کنسرت می‌رفت، لپ‌تاپ را همراه خود می‌برد. او در سالن سینما، پارک و حتی در پیک‌نیک هم روی اپلیکیشن اینستاگرام کار می‌کرد. او تلفن همراه خود را تنظیم کرده بود که هرگاه فعالیت در اینستاگرام به قدری افزایش یافت که باعث از کار افتادن سرورها شد، به او هشدار دهد. چراکه استفاده از اینستاگرام در میان ژاپنی‌های علاقه‌مند به طراحی رواج پیدا کرده بود، بیشتر شب‌ها با صدای هشدار از خواب بیدار می‌شد. صدای هشدار در نیمه‌شب حتی اگر برای دیگری باشد هم استرس‌زاست. با این حال، کریگر در این باره هیچ شکایتی نداشت. این میزان مشغله، یک نعمت بود و نشان می‌داد اپلیکیشن‌شان در حال محبوب شدن است. افزایش کاربران به این معنا بود که دارندگان تلفن همراه آیفون، عکسی را با فیلترهای اینستاگرام دیده‌اند و با خود گفته‌اند، چگونه من هم می‌توانم چنین عکسی بگیرم؟ افراد با دانلود اپلیکیشن اینستاگرام وارد دنیای جدیدی می‌شدند که در آن با دید متفاوتی به اطراف خود نگاه می‌کردند.

کاربران جدید اینستاگرام متوجه می‌شدند که جزئیات کوچک مانند تابلوی خیابان‌ها، بوته‌های گل و حتی ترک دیوار هم ارزش نگاه کردن دارند و می‌توانند با آنها پست‌های اینستاگرامی جالبی خلق کنند. فیلترها و حالت مربعی بودن عکس‌ها در اینستاگرام، حسی نوستالژیک به کاربران می‌داد و آنها را یاد دوربین‌های پولاروید قدیمی می‌انداخت. آنها با استفاده از اینستاگرام لحظات خود را به خاطره تبدیل می‌کردند، در نتیجه

می‌توانستند تجربه‌هایی را که در طول روز داشته‌اند، بعداً مرور کنند و گذر روزی زیبا را احساس کنند.

لایک‌ها و کامنت‌هایی که از کاربران این شبکه می‌گرفتند و دنبال‌کنندگانی که پیدا می‌کردند، مهر تأییدی بر این حس آنها بود. اگر فیس‌بوک برای پیدا کردن دوست و توییتر برای بیان عقاید و نظرات بود، اینستاگرام مکانی برای به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها بود؛ تجربه‌هایی که هر کسی از زندگی خود داشت و تصویر آن را به اشتراک می‌گذاشت و هر فردی در هر جای جهان، می‌توانست آنها را ببیند و لذت ببرد. کریگر دوست داشت از گربه‌اش، نور چراغ‌ها در شب و دسرهای دایره‌ای شکل عکس بگیرد. سیستم هم در روز چندین عکس از دوستانش، برچسب نوشیدنی‌ها و بشقاب غذایش منتشر می‌کرد. این لحظات برای آنها لحظاتی رؤیایی بود. از طرفی، توانسته بودند چیزی را بسازند که مردم دوست داشتند و از سوی دیگر، ممکن بود استقبال مردم از اینستاگرام زودگذر باشد و سایر اپلیکیشن‌های ویرایش عکس قابلیت‌های بهتری ارائه کنند و مردم به آنها روی بیاورند یا شرکت‌شان با کمبود بودجه مواجه شود، یا اینکه کریگر متوجه هشدار می‌دهنده روی آیفونش تنظیم کرده بود، نشود.

این فکر و خیال‌ها، باعث شد که کریگر و سیستم معیارهای خود را مشخص کنند تا بتوانند فرهنگی را برای شرکت خود به وجود بیاورند؛ اینکه چه کسانی را می‌خواهند به استخدام درآورند، به چه کسانی می‌توانند اعتماد کنند و چگونه می‌خواهند با مشکلات ناشی از این سرویس که میلیون‌ها کاربر را پوشش می‌داد، دست‌وپنجه نرم کنند. اینستاگرام محبوبیتی در میان مردم پیدا کرده بود و آینده‌اش در دست آنها بود.



اولین عامل استرس‌زا ساختار خود اپلیکیشن بود. این امکان وجود داشت که اپلیکیشن را با زیرساخت قوی‌تر یا ویژگی‌های بهتری طراحی کنند، اما نمی‌دانستند روزی اینستاگرام تا این حد مشهور می‌شود. کریگر معتقد بود اگر برای طراحی آن وقت بیشتری صرف کنند، زمان را از دست می‌دهند. به یاد آن اپلیکیشنی افتاده بود که درباره داده‌های مربوط به جرائم سان‌فرانسیسکو بود و آن را با کمک دوستش ساخت. آنها برای طراحی این اپلیکیشن زمان زیادی صرف کردند و به ظاهر آن خیلی اهمیت دادند،

ولی هیچ‌کس از آن استقبال نکرد. بهتر بود که در ابتدا اپلیکیشن ساده‌ای ارائه دهند و بگذارند هر زمان کاربران در حین استفاده از اپلیکیشن با مشکلی مواجه شدند، اولویت‌ها خودشان را نشان دهند.

پس از انتشار اپلیکیشن، جدا از آسیب‌پذیری سرورها، در بخش پشتیبانی از مشتریان هم با مشکلات زیادی روبه‌رو بودند. مثلاً اگر کاربران، رمز ورود خود را فراموش می‌کردند یا می‌خواستند نام کاربری خود را تغییر دهند، برای حل این مشکلات هیچ‌گونه راه‌حلی در اپلیکیشن یافت نمی‌شد. سیستم فقط مشغول پاسخ دادن به توییت‌های کاربران بود و آدرس ایمیل خود را به آنها می‌داد تا برای حل مشکل‌شان با او ارتباط برقرار کنند، ولی نمی‌توانست همواره این کار را انجام دهد، چون تعداد این توییت‌ها روز به روز افزایش می‌یافت. به همین خاطر با جاشوا ریدل (Joshua Riedel) تماس گرفت که پیش‌تر مدیریت کاربران شبکه نکست استاپ (که بعدها به فیس‌بوک فروخته شد) را به عهده داشت. ریدل پسری قدبلند بود که علاقه زیادی به نوشتن رمان داشت و به تازگی خانه‌ای در شهر پورتلند در ایالت اورگن (Oregon) اجاره کرده بود، اما از آنجایی که اینستاگرام را خیلی دوست داشت، تصمیم گرفت درخواست سیستم را قبول کند و به کالیفرنیا بازگردد.

پس از مدت کوتاهی، اولین مهندس خود، شاینی شاینی سوینی (Shayne Sweeney) را استخدام کردند. او فقط ۲۵ سال داشت و برنامه‌نویسی را از نوجوانی آغاز کرده بود و با این هدف که به تأسیس استارت‌آپ‌های وب و طراحی اپلیکیشن‌های آیفون برای مشتریان گوناگون کمک کند، از دانشگاه انصراف داده بود. او پیش‌تر در داگ‌پچ لبز فعالیت داشت و قبل از ورود به شرکت اینستاگرام، به سیستم کمک کرده بود تا درباره سیستم عامل اپل بیشتر بداند و یاد بگیرد چگونه می‌توان کاری کرد که کاربران بتوانند دوربین آیفون‌های خود را از داخل اینستاگرام باز کنند.

سوینی در ساخت زیرساخت‌های اپلیکیشن تجربه زیادی داشت و در هنگام به صدا درآمدن هشدار، می‌توانست به کریگر کمک کند. او مشغله ذهنی زیادی داشت. روزی به کنسرتی رفت و به او گفتند باید قبل از ورود، لپ‌تاپ را جلوی در نشان بدهد تا آن را چک کنند. او در میانه راه منصرف شد و تصمیم گرفت که اصلاً به کنسرت نرود. آن قدر

سرش شلوغ بود که فراموش کرد با خانمی در کنسرت قرار دارد و یک ماه تمام برای او پیامی نفرستاد. در نهایت، وقتی این مسئله را به یاد آورد که دیگر برای عذرخواهی دیر شده بود. یک ماه پس از انتشار اپلیکیشن، در ماه نوامبر، آنها از فضای شلوغ داگ پیچ خارج شدند و به کمک کریس ساکا، به یکی از ساختمان‌های قبلی توییت‌ر در جنوب سان‌فرانسیسکو نقل مکان کردند. آنها برای خرید رایانه‌های شرکتی به یکی از فروشگاه‌های اپل رفتند و رایانه‌های خریداری شده را در صندلی عقب در کنار سووئی قرار دادند. وقتی کار خود را رسماً شروع کردند، دیگر اینستاگرام بیشتر شبیه یک شرکت بود تا پروژه.

چون کارهای زیادی داشتند، تصمیم گرفتند کارها را با توجه به توانایی‌هایشان تقسیم کنند. سیستم اجتماعی بود، به همین خاطر با سرمایه‌گذاران و مطبوعات صحبت می‌کرد و بیشتر فعالیت‌هایش پیرامون ظاهر و احساسی بود که از این اپلیکیشن منتقل می‌شد. کریگر در پشت صحنه به دنبال راه‌حلی برای مشکلات مهندسی پیچیده‌ای بود که برای موفقیت اپلیکیشن‌شان ضرورت داشت. کریگر در مقایسه با سیستم مالک بخش بسیار کمتری از شرکت بود و این موضوع را پذیرفته بود. کریگر و سیستم هیچ‌گاه دنبال این نبودند که وظایف و جایگاه یکدیگر را تصاحب کنند، برای همین رابطه خوبی داشتند و به مشکلی برنمی‌خوردند.



سیستم همان‌طور که توانست انسان‌های تأثیرگذار را به استفاده از اینستاگرام دعوت کند، بلد بود چگونه کاربلدها را به خود جذب کرده و از دانش آنها استفاده کند، ولی آن زمان برای به دست آوردن پول واقعی باید ارتباط برقرار می‌کرد و سیاست‌های درستی را به کار می‌گرفت، البته این کار او را می‌ترساند.

در اواخر سال ۲۰۱۰، اپلیکیشن‌های اشتراک‌گذاری عکس زیادی ایجاد شدند؛ از جمله پیک‌پلز (PicPlz)، برستن (Burstn) و پث (Path). اپلیکیشن پیک‌پلز روی سیستم عامل اندروید اجرا می‌شد و در آن محدودیتی برای اندازه عکس نبود. همچنین فیلترهایی را هم برای عکس ارائه می‌کرد، ولی قبل از انتشار پست، نشان نمی‌داد که عکس با فیلتر اعمال شده، به چه شکلی درآمده است. اپلیکیشن پث که یکی از کارمندان سابق فیس‌بوک

بنیان‌گذار آن بود، پلتفرمی برای تعامل کاربر و اشتراک عکس با تعداد محدودی از دوستان بود. برستن هم مانند اینستاگرام بود، ولی وبسایت داشت.

شرکت اندریسن هورویتز که قبلاً ۲۵۰ هزار دلار روی اینستاگرام سرمایه‌گذاری کرده بود، در دسامبر روی اپلیکیشن پیک‌پلز نیز پنج میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد. تمام وبلاگ‌هایی که در حوزه فناوری فعال بودند، از تضاد منافع حرف می‌زدند. آیا شرکت اندریسن همزمان با اینکه سرمایه‌گذار اپلیکیشن موفق دیگری بود، روی اپلیکیشن دیگری که آینده درخشانی را برای آن متصور بود، سرمایه‌گذاری کرده بود؟

سیستروم پس از خواندن این خبر، مات و میهوت ماند. سپس با تماسی از طرف شرکت اندریسن هورویتز مواجه شد. در آن تماس به او گفتند جریان مطبوعاتی مناسبی به راه نینداخته است. وقتی به آنها گفت که با هیچ گزارشگری در این باره صحبت نکرده، به او تهمت زدند و گفتند که در یکی از کنفرانس‌های خارج از شهر است و دارد خبرچینی می‌کند، ولی او همراه با کریگر در رستورانی در سان‌فرانسیسکو ساندویچ می‌خورد.

سیستروم از عصبانیت سرخ شده بود. این شرکت داشت روی یکی از بزرگ‌ترین رقبای اینستاگرام سرمایه‌گذاری می‌کرد و تازه سیستروم را مقصر این جریان مطبوعاتی می‌دانست. او تلفن را قطع کرد و ماجرا را برای کریگر توضیح داد. کریگر، با اینکه در مواجهه با این نوع مشکلات، ضعیف‌تر از سیستروم بود، گفت که تمام این اخبار بی‌اساس است. او به سیستروم گفت، در دنیای واقعی چه کسی به این اقدام شرکت اندریسن اهمیت می‌دهد؟ تنها چیزی که اهمیت دارد این است که شرکت اینستاگرام توانایی‌های بالقوه خود را بالفعل کند. فقط خود آنها می‌توانستند چنین کاری انجام دهند. اینجا بود که سیستروم فهمید نباید از کسی به جز خودشان، انتظار پشتیبانی همیشگی داشته باشد. آنها فقط و فقط باید به خودشان اعتماد می‌کردند. هیچ‌کس دیگری جز خودشان به فکر رشد و منافع اینستاگرام نبود.



تردید، محرک قدرتمندی برای آنها بود، اما در نهایت این مردم عادی بودند که آینده اینستاگرام را تعیین می‌کردند، نه افراد برجسته سیلیکون‌ولی. استیو اندریسن، سرمایه‌گذار، مهم‌ترین دارایی سیستروم و کریگر را به آنها را یادآوری کرده بود: «همه

می‌توانند اپلیکیشن اینستاگرام را بسازند، ولی هیچ‌کس نمی‌تواند آن را به یک جامعه تبدیل کند.» این هنرمندان، طراحان و عکاسان بودند که استفاده از این اپلیکیشن را رواج دادند، پس تا جای ممکن باید آنها را از اینستاگرام راضی نگه می‌داشتند.

سال‌ها بود که کاربران توییتر خودشان رویدادهای تویییت‌آپ برگزار می‌کردند تا حضوری با دنبال‌کنندگان مجازی‌شان دیدار کنند. بنابراین، سیستم و همکارانش تصمیم گرفتند در اینستاگرام هم چنین جنبشی راه بیندازند، اما باید خودشان آن رویدادها را برگزار می‌کردند. ریدل که مدیریت کاربران را به عهده داشت، این رویدادها را با نام اینستامیت (InstaMeet) در کافی‌شاپ بلادهوند (Bloodhound) برگزار کرد که یک میز بلیارد داشت و لوستر بزرگی از سقف آن آویزان بود. آنها از همه کاربران محلی اینستاگرام دعوت کردند که به این رویداد بیایند و با تیم اینستاگرام درباره مزایا و معایب این اپلیکیشن صحبت کنند.

اصلاً نمی‌دانستند آیا کسی در این رویداد شرکت خواهد کرد یا نه. حدس می‌زدند که در نهایت باید رویداد خود را با کارکنان کافی‌شاپ برگزار کنند، ولی جمعیتی حدوداً ۳۰ نفره شرکت کردند، به طوری که کل فضای کافی‌شاپ اشغال شده بود. چند نفر از افرادی که به خواست سیستم و کریگر در اینستاگرام عضو شده بودند هم در این رویداد شرکت کردند، اما سایر افراد غریبه بودند. چند گزارشگر نیز از مطبوعات محلی حضور داشتند، از جمله ام‌جی‌سیگلر (M.G. Siegler) از روزنامه تک‌کرانچ. همچنین، کول‌رایز که فیلترهای اینستاگرام را ساخته و به‌تازگی لوگوی جدیدی برای اپلیکیشن طراحی کرده بود؛ یعنی دوربینی کریم و قهوه‌ای که نواری به شکل رنگین‌کمان روی آن قرار داشت. اسکات هانسن (Scott Hansen)، نوازنده‌ای که بیشتر او را با نام تایکو (Tycho) می‌شناسند نیز با دعوت یکی از دوستانش آمده بود.

رایز از او پرسید: «سلام آقا، شما اسکات هانسن هستی؟»

هانسن به او گفت: «اوه، شما کولورایز هستی!» نام کاربری رایز در اینستاگرام @colerise بود و او نامش را اشتباه تلفظ کرده بود. رایز یکی از اولین کاربران اینستاگرام بود و دنبال‌کنندگان زیادی داشت، برای همین بیشتر افراد حاضر در آن رویداد او را می‌شناختند. طرفدار پیدا کردن مسیر زندگی رایز را تغییر می‌داد، با اینکه بابت دوستان

جدیدی که پیدا کرده بود، خوشحال بود، ولی ته قلبش از اینکه هنر خود را از دست داده بود، کمی احساس ناراحتی می کرد؛ دیگر همه از روش خاصی که برای ویرایش عکس هایش داشت، استفاده می کردند. هانسون با فیلترها را الهام از تخته سیاهش ساخته بود، پس اکنون تخته سیاه او با تمام دنیا به اشتراک گذاشته شده بود. سیستروم در جامعه به او اعتبار بخشیده بود. سیستروم مجبور بود نام فیلتر اسپکترا را تغییر دهد، چون این نام مختص شرکت پولاروید بود. او نام این فیلتر را رایز گذاشت. کول زمانی که از روی پست های تک کرانچ متوجه این موضوع شد، تحت تأثیر قرار گرفت و سال ها بعد اپلیکیشن فیلتر عکس خود را منتشر کرد.



ریدل با برگزاری این رویدادها فقط از کاربران بازخورد نمی گرفت، بلکه در حال ایجاد فرهنگی برای اپلیکیشن اینستاگرام بود. از نظر او اگر افراد از زمانی که آنجا بودند استفاده می کردند و به غیر از دوستان خود، افراد دیگری را پیدا کرده و آنها را در اینستاگرام دنبال می کردند، جامعه کاربران این اپلیکیشن، بزرگ و بزرگ تر می شد. در رویدادهای اینستامیت کاربران می توانستند درباره شیوه های عکاسی از طبیعت با یکدیگر گفت و گو کنند و از خلاقیت های مدرن یکدیگر لذت ببرند. نسلی که طی دوره رکود وارد بازار کار شده بود، با هر پستی که در اینستاگرام منتشر می کرد، نشان می داد بیش از اینکه تمایل داشته باشد از ساعت ۹ تا ۵ بعد از ظهر کار کند، می خواهد جالب به نظر برسد.

نشانه ها حاکی از این بود که اینستاگرام در حال تغییر مسیر است و دیگر فقط مختص هنرمندان نیست، بلکه شرکت های برجسته و معتبر هم از آن استفاده می کنند. در ماه ژانویه، برندهایی مانند پپسی و استارباکس و همچنین رسانه هایی مانند رادیو ملی و سی ان ان در اینستاگرام حساب کاربری ایجاد کردند. اگر برندها در یک استارتاپ مشارکت کنند، بنیان گذاران آن باید جشن بگیرند، چون برای ایجاد یک مدل کسب و کاری، مرحله اول را با موفقیت پشت سر گذاشته اند، ولی سیستروم مدام تأکید می کرد که این جریان به طور طبیعی رخ داده و او دخالتی در این کار نداشته است. او به روزنامه تک کرانچ گفت: «ما دوست نداریم به سازمان ها پول بدهیم تا از محصول مان استفاده کنند.»

سیستروم و کریگر امیدوار بودند برندها و سلبریتی ها وقتی از اینستاگرام استفاده

می‌کنند، پشت صحنه را (که هیچ‌وقت نشان داده نمی‌شود) نشان بدهند تا پست‌هایشان با سایر محتواهای اینستاگرام هماهنگ باشد و دیدگاه دیگران را نیز نشان دهد. در هر صورت، حضور سلبریتی‌ها در این اپلیکیشن خوب بود. ستاره‌ها در اینستاگرام فرهنگی برای خود و جامعه‌ای از طرفداران ایجاد می‌کردند، درست همان کاری که اینستاگرام قصد داشت انجام دهد. در ماه فوریه، سیستم وریدل توانستند در جشنواره جوایز گرمی شرکت کنند و با لباس رسمی روی فرش قرمز راه بروند. مرتب از آنجا عکس می‌گرفتند و در اینستاگرام پست می‌کردند و سیستم وریدل از اینکه فرصت خوبی برای گرفتن عکس‌های پرطرفدار پیدا کرده بود، لذت می‌برد.

سیگلر در تک‌کراچ نوشته بود: «مرحله یک: جذب تعداد زیادی کاربر، مرحله دو: استفاده از برندها برای تبلیغ خدماتی که ارائه می‌کنید، مرحله سه: درخواست سلبریتی‌ها برای استفاده از سرویس‌تان و تبلیغ آن، مرحله چهار: همگانی شدن.» طبق برآوردهایش، اسنوپ‌داگ، اپلیکیشن اینستاگرام را وارد مرحله سوم کرده بود، آن هم زمانی که فقط چند ماه از انتشار این اپلیکیشن گذشته بود.



سیستروم کم‌کم بلایی را که شرکت اندریسن هوروویتز بر سرش آورده بود، فراموش کرد و مشکلی با آن نداشت. در اوایل سال ۲۰۱۱، اینستاگرام از لحاظ تعداد کاربر از پیک‌پلز پیشی گرفته بود و سرمایه‌گذاران آن، جک دورسی و آدام آنجلو، سیستم را با سرمایه‌گذار برجسته دیگری آشنا کردند.

مت کوهرل (Matt Cohler) یکی از شرکای شرکت سرمایه‌گذاری بنچ‌مارک بود که به خاطر حمایت از سایت ای‌بی (e-bay) در دهه ۱۹۹۰ شهرت پیدا کرده بود و در حال حاضر هم سرمایه‌گذار شرکت‌های توییتر و اوپراست. کوهرل قبل از اینکه سرمایه‌گذار شود، یکی از اولین کارمندان فیس‌بوک بود. از نظر او اینستاگرام اولین اپلیکیشنی بود که مشخصاً برای تلفن‌های همراه طراحی شده بود، نه دسکتاپ. سیستم به کوهرل گفت که شرکت فیس‌بوک را تحسین می‌کند و مایل است بدانند که چگونه می‌تواند شرکتی مانند فیس‌بوک بسازد که محصولی فراگیر تولید کند.

کوهرل قبول کرد سرمایه‌گذاری کند، به این ترتیب به استیو اندریسن در هیئت‌مدیره

شرکت اینستاگرام پیوست. مبلغ اولیه سرمایه‌گذاری او برابر با هفت میلیون دلار بود. بسته به اینکه چند نفر را می‌خواستند استخدام کنند، می‌توانستند با این مبلغ، ماه‌ها شرکت را بچرخانند. سیستم در فوریه همان سال به مطبوعات گفت: «قصد داریم تیم مهندسی درجه‌یکی ایجاد کنیم.»

ولی شرکت اینستاگرام فقط چهار کارمند داشت: سیستم، کریگر، ریدل و سوینی و تا آگوست نتوانست پنجمین کارمند خود را استخدام کند. سیستم و کریگر می‌گفتند آن قدر مشغله دارند که نمی‌رسند کسی را استخدام کنند، اما در اصل پیدا کردن افرادی که بخواهند شغل خود را کنار بگذارند و همه‌چیز خود را وقف اینستاگرام کنند، کار آسانی نبود. آنها از نیروهای تازه‌کار شنیده بودند که می‌گفتند فکر نمی‌کنیم مدت زیادی از مستقل شدن شرکت اینستاگرام گذشته باشد و این اپلیکیشن فقط در مقایسه با توییتر و فیس‌بوک راه آسان‌تری برای اشتراک‌گذاری عکس ارائه کرده است.

اگر یکی از کارجویان نمی‌توانست ساعات زیادی در روز کار کند یا ارزش اینستاگرام و جدی بودن کار را متوجه نمی‌شد، سیستم او را رد می‌کرد. سرمایه‌گذاران که می‌دانستند شرکت با کمبود نیرو مواجه است، از این اخلاق او که مدام بهانه می‌آورد، خسته شده بودند.

به مت هونان (Mat Honan)، نویسنده سایت گیزمودو، گفته بود: «ما فقط بهترین‌ها را استخدام می‌کنیم.»

این یعنی شرکت اینستاگرام مانند سایر شرکت‌ها نیست و روند آن فرق می‌کند. سیستم دیده بود که شرکت گوگل، فقط فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر و افرادی را استخدام می‌کند که درجات علمی بالایی در علوم و مهندسی داشتند. برای همین، فضایی آکادمیک داشت و کارمندان آن پیش از هر کاری، آزمون‌های علمی و تجزیه و تحلیل‌های زیادی انجام می‌دادند. او شرکت توییتر را نیز دیده بود که برای استخدام به دنبال افراد هنجارشکن و آدم‌های عجیب و غریب بود. برای همین، در فضای آن آزادی بیان و رفتارهای هنجارشکنانه موج می‌زد. از نظر او افرادی صلاحیت استخدام در شرکت اینستاگرام را داشتند که به غیر از فناوری به حوزه‌های دیگری نیز علاقه‌مند بودند و مهم نبود که این حوزه‌ها هنر، موسیقی، موج‌سواری باشد یا هر چیز دیگر. مثلاً از

اینکه ریدل به حوزه ادبیات وارد بود و می توانست با او درباره ادبیات صحبت کند، لذت می برد.

میان این تیم کوچک رفاقت بزرگی شکل گرفت. هر روز مسئولیت ناهار بر عهده یک نفر بود و خود او هم نوع غذا را انتخاب می کرد. همچنین نیازی نبود مدام به هم ایمیل بزنند، چون همه در یک اتاق بودند و به موسیقی های محبوب کریگر گوش می دادند که از اسپیکر کوچکی پخش می شد. آنها چند بسته گرانولای بیسکویتی و ردبول بدون قند سفارش داده بودند تا در طول روز برای میان وعده میل کنند. مادر سیستم هم برایشان شیرینی آورده بود. هر وقت زمان خالی پیدا می کردند هم به آرایشگاه محل می رفتند و سر و صورتی تازه می کردند.

آنها هر چند هفته یک بار، نسخه های جدیدی از اینستاگرام را منتشر می کردند، به طوری که سویی فرصت نمی کرد تغییرات نسخه های جدید را کامل در اپ استور توضیح دهد. به هر حال، هم تعداد نسخه ها زیاد بود هم تغییرات ایجاد شده بسیار فنی بود، برای همین تصمیم گرفت همان جمله ای را بنویسد که همه اپلیکیشن های سیلیکون ولی می نوشتند: رفع باگ های اپلیکیشن و بهبود عملکرد آن.

تمام شب ها و آخر هفته هایی که کار کرده بودند، نتیجه داد. شهرت اینستاگرام در اپ استور، بیشتر از فیس بوک شد. این اتفاق نقطه عطف کار آنها بود، به همین خاطر سیستم به مناسبت این پیشرفت، برای همه نوشیدنی های گران قیمت خرید. سویی که از روستای پارادایس (Paradise) کالیفرنیا بود، با سیستم شوخی داشت و سلیقه او را در انتخاب نوشیدنی مسخره می کرد. آن روز برای شوخی عکسی از خودش برای سیستم فرستاد و در آن وانمود کرد که نوشیدنی را در گلدان می ریزد.

چند روز بعد کوهلر در خانه اش یک مهمانی گرفت و سیستم، بعد از سال ها زاکریگ را در آنجا دید. در آن زمان اینستاگرام و فیس بوک در یک رده قرار داشتند. زاکریگ بابت موفقیت اینستاگرام به سیستم تبریک گفت.



تا تابستان ۲۰۱۱، توئیتر حدود یکصد میلیون کاربر و فیس بوک بیش از هشتصد میلیون کاربر داشت. در این بین تعداد کاربران اینستاگرام نیز به شش میلیون می رسید.

البته، مدت زیادی از انتشار اینستاگرام نمی‌گذشت، اما با شبکه‌هایی که ایجاد کرده بود، توانست با سرعت بیشتری به این تعداد کاربر برسد.

بدون شک هیچ‌کس به اندازه افراد مشهور مؤثر نبود. جاستین بیبر بیش از یازده میلیون دنبال‌کننده در توئیتر داشت، به همین خاطر وقتی وارد اینستاگرام شد و برای اولین بار عکسی با فیلترهای اینستاگرام در توئیتر منتشر کرد (عکسی از ترافیک لس‌آنجلس با کنتراست بالا) هشدار گوشی کریگر به صدا درآمد. این سلبریتی هفده ساله ظرف یک دقیقه، پنجاه میلیون دنبال‌کننده پیدا کرده بود، به همین خاطر سرورها تحت فشار قرار گرفته بودند.

در مجله تایم آمده بود: «با عضویت جاستین بیبر در اینستاگرام، دنیا منفجر شد.» تقریباً هر بار این خواننده عکسی منتشر می‌کرد، به سرورها فشار می‌آمد و بیشتر اوقات از کار می‌افتادند. اسکوتر براون (Scooter Braun)، مدیر برنامه جاستین بیبر با این وقایع آشنا بود. همه سلبریتی‌ها، از جمله بیبر، که مشهورترین آنها در اینترنت بود، عکس‌هایی از خود در شبکه‌های اجتماعی منتشر می‌کردند و با این کار تعداد کاربران آن اپلیکیشن را افزایش می‌دادند، ولی هیچ مبلغی در ازای آن دریافت نمی‌کردند. براون در سال ۲۰۰۶ جاستین بیبر را به واسطه فیلم‌هایی که از خودش در یوتیوب منتشر کرده بود، کشف کرد. او در آن زمان، هنوز به سن نوجوانی هم نرسیده بود، ولی تا زمانی که استفاده از فیس‌بوک و توئیتر همه‌گیر نشده بود، شهرت زیادی نداشت. براون با خود فکر کرد شاید جاستین بتواند از اینستاگرام مبلغی بگیرد.

سیستروم با اتومبیل استیشنی همراه با دوستانش در حال حرکت به سمت دریاچه تاهوئه بود که این مدیر برنامه او تماس گرفت. براون پشت تلفن به سیستروم گفت که جاستین پشت خط است و ناگهان هر دو با هم گفتند: «یا بگذار بیبر روی اپلیکیشن تو سرمایه‌گذاری کند، یا برای عکس‌هایی که منتشر می‌کند به او پولی بده یا او دیگر از اینستاگرام استفاده نمی‌کند.»

سیستروم از قبل تصمیم گرفته بود برای انتشار عکس در اینستاگرام به هیچ‌کس پولی ندهد، چون اهداف تبلیغاتی نداشت و می‌خواست مردم به خاطر سرگرمی و مزیت‌های اینستاگرام از آن استفاده کنند. او گفت که به بیبر پولی نمی‌دهد و به سرمایه‌گذاری او

نیز احتیاجی ندارد. به هر حال، بیبر استفاده از اینستاگرام را متوقف کرد. هرچند بعدها دوباره به این اپلیکیشن برگشت، اما این بار بدون توقع دریافت پول. در این بین تعداد کاربران اینستاگرام هر روز بیشتر شد و رفتارهای جدیدی مثل لایک در برابر لایک و دنبال کردن در مقابل دنبال کردن متقابل در آن باب شد. به موازات این بازار یابان و برنامه ریزان اینستاگرام هم با برگزاری اینستامیت‌ها به این رشد دامن زدند. در یکی از همین برنامه‌ها بود که کارمندان اینستاگرام با جسیکا زولمن (Jessica Zollman) آشنا شدند که روی یکی از معروف‌ترین وبسایت‌های پرسش و پاسخ گمنام در میان نوجوانان، وبسایت فورم اسپرینگ (Formspring)، کار می‌کرد. این وبسایت مانند سایر ابزارهای گمنام به مکانی برای آزار و اذیت دیگران تبدیل شده بود. هرگاه نوجوانی در این وبسایت عکسی از خود منتشر می‌کرد و نظر سایر همکلاسی‌های خود را درباره آن می‌پرسید، اغلب با نظرات منفی مواجه می‌شد، مثل اینکه تو خیلی زشت و زننده‌ای و لیاقت زنده بودن نداری. در صورتی که در این وبسایت فردی، شخصی را به خشونت تهدید می‌کرد یا احتمال خودکشی وجود می‌داشت، زولمن با پلیس یا اف‌بی‌آی تماس می‌گرفت.

وقت گذراندن در اینستاگرام، او را از این وقایع دور می‌کرد. در محل کار، نام او را ملکه اینستاگرام گذاشته بودند و به خاطر وابستگی به اینستاگرام دستش می‌انداختند. دوستان هنرمندش هم او را برای اینکه خودش را عکاس می‌دانست، مسخره می‌کردند، حتی زمانی که با دوربین تلفن همراهش عکاسی می‌کرد. با وجود این، او نمی‌توانست اینستاگرام را کنار بگذارد، چون از نظر او مکان شاد و خلاقانه‌ای در اینترنت بود و آن را یک تحول می‌دانست. او در ۱۱ ژوئن ۱۹۹۷، زمانی که اولین عکس موبایلی‌اش منتشر شد، رویدادی به نام «۱۹۹۷» و با موضوع عکاسی با تلفن همراه برگزار کرد.

زولمن ویژگی‌های مورد نظر سیستم‌روم را در خود داشت. ریدل پس از برگزاری رویداد به او ایمیل زد و از او پرسید آیا حاضر است در سمت تبلیغ‌کننده عضو تیم اینستاگرام شود و افراد بیشتری را به استفاده از اپلیکیشن ترغیب کند یا خیر. زولمن پاسخ داد: «اگر فونت ایمیل‌م را روی ۱۲۰ بگذارم و با رنگ صورتی جیغ بنویسم «بله حاضرم»، کافی است؟»

ریدل برای او نوشت: «بله کافی است، دقیقاً همان است که می‌خواهیم.» بدین ترتیب،

او پنجمین کارمند اینستاگرام شد.



سیستروم و کریگر خط قرمزهایی داشتند و نمی خواستند جایگاه فعلی خود را خراب کنند. آنها به سلبریتی ها یا برندها پولی نمی دادند، اپلیکیشن خود را پیچیده نمی کردند و به سرمایه گذاری کسی نیاز نداشتند. با غول های فناوری به خوبی رفتار می کردند و کاربران خود را از طریق رویدادهای اینستامیت افزایش می دادند و سعی می کردند مطابق با ایده آل های زولمن، اینستاگرام را به محیطی شاد و دوستانه تبدیل کنند.

حال مشکل، الهام بخش بودن اینستاگرام برای کاربران بود و اینکه این اپلیکیشن قابلیت کنترل آنها را نداشت. اینستاگرام مانند توییتر نبود که کاربران مجبور باشند از نام واقعی خود استفاده کنند. برخی از کاربران بیش از عکاسی از غروب یا لاته و انتشار آن، به فحاشی در کامنت ها یا انتشار پست هایی علاقه داشتند که از نظر سیستروم و کریگر خلاف عرف و توهین آمیز بودند.

وقتی آنها چنین رفتارهایی را مشاهده می کردند، وارد سیستم اصلی می شدند و صاحب آن حساب کاربری را بدون هیچ خطاری بلاک می کردند تا دیگر نتواند وارد اپلیکیشن شود. آنها نام این کار را «هرس کردن اوباش مجازی» گذاشته بودند، چون اینستاگرام مانند باغ زیبایی بود که علف هرز در آن جایی نداشت.

به غیر از فحاشی در کامنت ها، عده ای عکس هایی از شیوه های خودکشی، کودکان برهنه، آزار و اذیت حیوانات، لاغرنامی (نوعی تبلیغ برای گرسنگی کشیدن) و پر خوری عصبی منتشر می کردند. سیستروم و کریگر به هیچ وجه تمایل نداشتند چنین محتواهایی در اینستاگرام منتشر شود و می دانستند با افزایش کاربران دیگر نمی توانند از پس حذف کردن تک تک آنها بر بیایند. کاربران در هر ثانیه پانزده پست منتشر می کردند، چنان که پس از گذشت فقط ۹ ماه، عکس های منتشر شده در اینستاگرام به ۱۵۰ میلیون عکس رسید، بنابراین، تصمیم گرفتند روشی برای تشخیص محتوای نامناسب پیدا کنند که به صورت خودکار از ترویج این پست ها جلوگیری کند تا اسم و رسم شرکت نوپایشان حفظ شود.

زولمن گفت: «این کار را نکن! اگر بخواهیم تک تک پست ها را بررسی کنیم، از نظر

قانونی در قبال آن مسئول می‌شویم. اگر کسی متوجه شود، مجبوریم تمام عکس‌ها را قبل از اینکه منتشر شوند، بررسی کنیم و این کار غیرممکن است.»

او درست می‌گفت، طبق بند ۲۳۰ قانون اطلاعات، افرادی که خدمات تعاملی رایانه‌ای ارائه می‌کنند تا زمانی که قبل از انتشار محتوا، نظارت ویرایشی بر آن نداشته باشند، منتشرکننده یا بیان‌کننده آن محتوا به حساب نمی‌آیند. هدف کنگره از تصویب این قانون در سال ۱۹۹۶، نظارت بر محتوای جنسی بود، اما این قانون به جز این مورد، از شرکت‌های اینترنتی در برابر مواردی مانند افشا محافظت می‌کرد و باعث می‌شد آنها از نظر قانونی، برای انتشار محتوای نامناسب مقصر شناخته نشوند. برای همین، سرویس‌هایی مانند فیس‌بوک، یوتیوب و آمازون توانسته بودند تا این حد رشد کنند، چون خود را مسئول محتواهای منتشرشده نمی‌دانستند و ساعت‌ها وقت صرف این موضوعات نمی‌کردند که فیلمی محتوای خشن دارد یا محصولی زیر قیمت به فروش می‌رسد یا پستی غیرواقعی است.

زولمن زمانی از این قانون آگاه شد که در شرکت فورم‌اسپرینگ کار می‌کرد. او به همراه رئیسش، دل هاروی (Del Harvey)، مسئول رسیدگی به این نوع مسائل حقوقی در تویتتر، به جلسه‌ای رفته بود. او نام مستعار دل هاروی را انتخاب کرده بود تا خود را در برابر کاربران عصبانی دنیای مجازی که آن قوانین را برایشان وضع کرده بود، محافظت کند. زولمن بند ۲۳۰ این قانون را در همین جلسه شنیده بود و آن را به خاطر داشت.

با این حال، زولمن نمی‌خواست اینستاگرام از چنین پست‌هایی چشم‌پوشی کند. او می‌دانست که نادیده گرفتن چنین محتواهایی بود که فرهنگ سیاهی در سایت فورم‌اسپرینگ ایجاد کرد و در واقع برای فرار از آن فرهنگ سیاه بود که به اینستاگرام آمد. تعداد کاربران اینستاگرام هنوز آن قدر بالا نرفته بود که ریدل و زولمن نتوانند محتوای مخرب را شناسایی و حذف کنند. آنها شیفتی کار می‌کردند، ولی می‌دانستند در نهایت روزی فرامی‌رسد که با فوجی از عکس با محتوای خودکشی یا حتی بدتر روبه‌رو می‌شوند و کاری از دستشان برنمی‌آید. از این گذشته، با ورود بیبر به اینستاگرام، تعداد کاربران جوان و تأثیرپذیر هم بیشتر شده بود.

زولمن به خاطر علاقه‌ای که به ژانر ترسناک و زامبی‌ها داشت، نام کاربری خود در

اینستاگرام را jayzombie@ گذاشته بود. او تحمل تماشای عکس زخم‌های باز را داشت، ولی از اینکه کمکی از دستش برنمی‌آمد، آزرده‌خاطر می‌شد. ایمیلی جداگانه ساخته بود و برای هرکس که این نوع عکس‌ها را از خودش منتشر می‌کرد، لینکی می‌فرستاد که آن فرد در هر جای جهان می‌توانست با استفاده از آن با مراکز روان‌درمانی ارتباط برقرار کند. علاوه بر این، زمانی که رفتار خشونت‌آمیز، تهدیدآمیز یا خارج از عرفی مشاهده می‌کرد، به پلیس گزارش می‌داد. از آنجایی که در سایت فورم اسپرینگ هم این کار را انجام می‌داد، در شرکت اینستاگرام هم مسئولیت ارتباط با پلیس و اف‌بی‌آی را به عهده گرفت.

مسئول بودن همیشه پیامدهای خوشایندی به دنبال ندارد. او یک بار درباره یک دختر جوان اسکاتلندی به پلیس گزارش داد که تهدید به خودکشی کرده بود. اما وقتی مقامات پیگیری کردند و به دنبال اطلاعات بیشتری بودند، کاری از دست زولمن برنیامد. اینستاگرام هم قابلیت ردیابی مکان را نداشت و به سبب شرایط و قوانین شرکت اپل، این امکان وجود نداشت که به اپل آیدی آن دختر دسترسی پیدا کنند. یک بار دیگر هم وقتی می‌خواست یک مورد تجاوز به کودک را به مرکز ملی کودکان مفقود و استثمارشده گزارش دهد، متوجه شد این سازمان از نظر قانونی نمی‌تواند این نوع عکس‌ها را در سرورش نگه دارد. بنابراین، او نمی‌توانست این عکس‌ها را برای آنها ایمیل کند. در نتیجه با همفکری سایر اعضا قرار شد کریگر سروری جدا ایجاد کند تا این نوع محتواها پس از مدتی خودکار حذف شوند و بتوانند به راحتی آنها را به پلیس گزارش دهند. این کار را کریگر انجام داد. شرکت‌های فناوری بزرگ منابع لازم را برای انجام این کار دارند، ولی معمولاً این قدر سریع به این موارد واکنش نشان نمی‌دهند، چون از نظر قانونی هیچ مسئولیتی در قبال این نوع محتواها ندارند، ولی از آنجایی که زولمن و ریدل با پیامدهای انتشار محتوای نامناسب در شبکه‌های اجتماعی آشنا بودند، فهمیدند که از بین بردن این محتواها کافی نیست، بلکه باید مدام محتوای ترجیحی و انتخابی‌شان را نشر می‌دادند.

مدیران توییتر و فیس‌بوک تا جایی که می‌توانستند خود را درگیر این نوع محتواها نمی‌کردند، چون فکر می‌کردند از نظر قانونی امن‌تر است. می‌گفتند اگر مشکلی وجود داشته باشد، کاربران خودشان می‌توانند آنها را گزارش دهند و شرکت هیچ مسئولیتی در قبال نوع محتوا یا نوع تعامل در محصولش ندارد، ولی ریدل و زولمن چنین نظری

نداشتند.

چون اینستاگرام قابلیت انتشار دوباره عکس را نداشت، هیچ راهی نبود که محتوای خاصی وایرال شود. پس کارمندان اینستاگرام می‌توانستند از این موقعیت استفاده کنند و با پاداش دادن و تشویق پروفایل‌های برتر در وبلاگ خود، نوع تعامل و رفتار مورد نظرشان را مشخص کنند. آنها می‌توانستند برای بهبود عملکرد محصول خود، از کاربران کمک بگیرند و از طریق اینستاگرام برای ترجمه اپلیکیشن به زبان‌های دیگر یا برگزاری رویدادهای اینستامیت در کشورهای دیگر درخواست بدهند و داوطلب پیدا کنند. همچنین می‌توانستند نکات و آموزش‌هایی درباره گرفتن عکس‌های باکیفیت و ایده‌هایی جالب برای زوایای عکس و عکاسی در مکان‌های خلاقانه مانند عکاسی زیر آب، ارائه دهند؛ روشی که از طریق آن می‌توانستند طرفداران پروپاقرص بیشتری پیدا کنند که وظایف زولمن و ریدل را به‌رایگان انجام می‌دادند. سفیران غیررسمی اینستاگرام در نقاط گوناگون جهان استفاده از این اپلیکیشن را ترویج می‌دادند و برنامه‌ها و مکان‌های زیبایی را که از آن عکاسی می‌کردند، به اشتراک می‌گذاشتند، در نتیجه کاربران زیادی به آنها ملحق می‌شدند و مکان‌هایی را در اطراف خانه خود کشف می‌کردند که قبلاً هیچ انگیزه‌ای برای رفتن به آنجا نداشتند.

بنیان‌گذاران اینستاگرام کاربرانی مانند لیز اسوین (Liz Eswein) را تشویق می‌کردند. لیز دانشجوی دانشگاه نیویورک بود که به خاطر ابتلا به بیماری لایم، در سال اول دانشگاه، مرخصی تحصیلی گرفته بود. او پس از اینکه در روزنامه نیویورک تایمز مطلبی درباره اینستاگرام خواند، با نام کاربری @newyorkcity وارد اینستاگرام شد و دوره درمان خود را با عکاسی از آسمان، مسابقات بسکتبال، بازار ماهی در محله چینی‌ها و اجراهای خیابانی گذراند. برای گسترش این اپلیکیشن، درباره رویدادهای اینستاگرام و برنامه‌های آن مطلبی منتشر کرد تا مردم محلی در پارک‌ها و رستوران‌ها جمع شوند و نقاط زیبای شهر خود را از درون تلفن‌های همراه خود تماشا کنند. لیز با این کار، نه تنها به ترویج اینستاگرام کمک کرد، طی یک هفته ۱۰ هزار دنبال‌کننده هم به دست آورد.



با اضافه شدن قابلیت بازنشر عکس در اینستاگرام، دیگر مانند قبل، امکان کنترل

نحوه تعامل و رفتار کاربران وجود نداشت، چون همه دوست داشتند شناخته شوند و عکس‌هایشان وایرال شود. بنابراین، به نظر می‌رسید کاربران به چنین قابلیت‌نیاز دارند. توئیتر به تازگی گزینه توئییت دوباره (ری توئییت) را اضافه کرده بود، چون بسیار پیش می‌آمد که کاربران توئییت‌های یکدیگر را کپی و منتشر کنند. در نتیجه وجود گزینه‌ای که به صورت خودکار پست‌ها را منتشر کند، به ترویج اپلیکیشن کمک زیادی می‌کرد. این امر جدا از اینکه به کاربران برای وایرال شدن انگیزه بیشتری می‌داد، به افرادی هم که صحنه جالبی برای عکاسی نداشتند، کمک می‌کرد تا فشار کمتری روی خود احساس کنند.

کریگر گزینه بازنشر عکس را ایجاد کرد، ولی آن را منتشر نکرد. از نظر آنها نشر دوباره عکس، بر خلاف انتظاراتی بود که کاربران برای دنبال کردن فردی داشتند. کاربران فردی را دنبال می‌کردند، چون می‌خواستند تجربه‌ها و عکس‌های او را ببینند، نه فرد دیگری را. آنها باید این طرز فکر خود را تغییر می‌دادند، چون در دنیای مدرن شبکه‌های اجتماعی به نوعی با وایرال شدن در یک راستا بودند و فقط ساکنان سیلیکون ولی نبودند که چنین درخواستی داشتند.

در سپتامبر ۲۰۱۱، اینستاگرام ۱۰ میلیون کاربر داشت. مفاخر هالیوود هنوز سعی می‌کردند راهی برای سرمایه‌گذاری در اینستاگرام پیدا کنند و مدام به دفتر شرکت می‌آمدند. «جرد لتو»، بازیگر و خواننده، شخصاً به آنها گفت: «منظورتان این است که اگر من کیسه‌ای از پول پشت در دفتر شما بگذارم، آن را بر نمی‌دارید؟»

آشتون کوچر (Ashton Kutcher)، بازیگر دهه ۷۰ و فیلم‌های کمدی از جمله «رفیق» (Dude) و «ماشین من کجاست؟» (Where's My Car?)، در سال ۲۰۰۹، رکورد سی‌ان‌ان (CNN) را شکست و یک میلیون دنبال‌کننده در توئیتر به دست آورد. او نیز مانند بیلر حس کرد به اعتبار شرکت توئیتر اضافه کرده، ولی در ازای آن مبلغی نگرفته است. شخصیت او هیچ شباهتی به نقش‌های احمق و خنده‌داری که بازی می‌کرد، نداشت. او از هر راهی که امکان داشت، از صنعت فناوری پول به جیب می‌زد و سعی می‌کرد از طریق پیش‌بینی روندهای فناوری، درآمد زیادی به دست آورد. با گای اوسری (Guy Oseary)، مدیر برنامه مدونا، کار می‌کرد و همراه با او از هر فرصتی که توانست استفاده کرد و در آخر به شرکت‌های زیادی از جمله اوبر، ایربی‌ان‌بی، اسپاتیفای و رقیب اینستاگرام یعنی

پث، مبلغ زیادی پول داد. او می گفت: «وقتی پای تجربه جدیدی در میان باشد، همیشه سه نوع شرکت روی کار می آیند که یک کار را انجام می دهند». نسخه های زیادی از اینستاگرام، پینترست و اوپر وجود داشت. او می گفت: «ولی کدام یک در میان مردم گسترش می یابد و سپس فراگیر می شود.»

کوچر و اوسیری برای اینکه متوجه شوند که آیا اینستاگرام زودگذر است یا نه، بررسی هایی انجام دادند و متوجه شدند که کاربران زمان زیادی را در اینستاگرام می گذرانند، بنابراین به نظر می رسد که به استفاده از این اپلیکیشن عادت خواهند کرد. کوچر گفت: «این اپلیکیشن، رقابتی برای جلب توجه است که فیس بوک و توییتر آن را آغاز کردند.»

اوسیری و کوچر تلاش کردند وقت ملاقاتی از آنها بگیرند، ولی در نهایت مجبور شدند به دفتر آنها بروند که فرش قهوه ای و پنجره هایی با شیشه های قدیمی داشت که مانع ورود نور به اتاق می شدند. آن دو با تیمی مواجه شدند که در صفحات مانیتور خود غرق بودند و حواسشان بود که اپلیکیشن شان با مشکلی روبه رو نشود و زمانی برای صحبت کردن نداشتند.

سیستروم به طرف آنها رفت و گفت به دنبال سرمایه گذاران جدیدی نمی گردد، اما می تواند دوباره فرصت های بازار اینستاگرام صحبت کند. با فیلترها، افراد راحت تر عکس هایشان را به اشتراک می گذاشتند. این فیلترها کاربران را خلاق تر می کردند. او گفت: «اگر با این فیلترها کاربران بتوانند عکس های خود را زیباتر کنند، پس آنها را به اشتراک می گذارند و وقتی عکس های بیشتری منتشر کنند، نفع بیشتری برای ما خواهد داشت.»

کوچر گفت: «پس باید قابلیت باز نشر عکس را نیز اضافه کنید.» سیستم سعی کرد توضیح دهد که اپلیکیشن شان باید ساده باشد و این قابلیت ها در آن جایی ندارد، چون محتوا فقط و فقط متعلق به صاحبش است. فکر می کرد این حرف نظر کسی را که به خاطر هنرش پول می گیرد، جلب کند.

کوچر از اینکه سیستم منقطع نبود و ایده های خوب را رد می کرد، کمی دلسرد شد، ولی هنوز هم دلش می خواست او را همراه با دوست مشترکشان جاشوا کوشنر (Joshua

Kushner) به سفر اسکی ای دعوت کند که سایر بنیان‌گذاران حوزه فناوری هم در آن حضور داشتند. آنها در آن سفر شبی را در اقامتگاهی بزرگ گذراندند که برف دور آن را احاطه کرده بود.

نیمه‌شب، سیستم به سمت اتاق کوچ‌ر دوید و او را به سرعت به بیرون ساختمان راهی کرد. اتاق او پر از دود شده و دیوار کنار شومینه آتش گرفته بود.

تا حدود ساعت چهار صبح، سیستم از این اتاق به آن اتاق می‌دوید تا به همه افراد حاضر در ساختمان خبر بدهد. همه آنها بیرون از ساختمان در هوای سرد با لباس خواب ایستاده بودند و لپ‌تاپ و تلفن‌های همراهشان در دستشان بود و منتظر بودند آتش‌نشانی سر برسد.

کوچ‌ر پس از آن اتفاق با خود اندیشید که مدیریت کوین عالی است. آنها با هم دوست شدند و کوچ‌ر بعدها به شرکت اینستاگرام کمک کرد تا در صنعت سرگرمی، اعتبار بیشتری پیدا کند.



همه چیز داشت خوب پیش می‌رفت؛ توجه سلبریتی‌ها را به خود جلب کرده بودند، جوامع گوناگون با عقاید متفاوت ایجاد کرده بودند و اپلیکیشنی موبایلی ساخته بودند که به بخشی از زندگی مردم تبدیل شده بود و این موارد جزء اولویت‌های توییتر نیز بودند. آن قدر اهداف این دو شرکت به یکدیگر نزدیک بود که وقتی سلبریتی‌ها از شرکت اینستاگرام بازدید می‌کردند، از آنها می‌پرسیدند که آیا می‌توانند بعد از اینجا به شرکت توییتر بروند و متوجه نمی‌شدند که این دو شرکت از یکدیگر مجزا هستند.

اواخر سال ۲۰۱۱، جسیکا وریلی (Jessica Verrilli)، مسئول قراردادهای شرکت توییتر، مطرح کرد که نباید این گونه باشد. شرکت اینستاگرام شبکه‌ای ساخته بود که زیرساخت‌های اصلی آن و چند نفر از سرمایه‌گذارانش با شرکت توییتر یکی بود. وریلی که در برنامه بورسیه می‌فیلد دانشگاه استنفورد با کریگر کار کرده بود، از دورسی خواست که مجدداً با بنیان‌گذاران اینستاگرام تماس بگیرد و نظر آنها را درباره خرید اپلیکیشن‌شان بپرسد. دورسی گفت اگر مبلغ خوبی برای خرید اینستاگرام پیشنهاد کنند، سیستم حاضر است اپلیکیشن خود را بفروشد.

مخالفت‌های ایو ویلیامز این بار مشکلی ایجاد نمی‌کرد. یک سال قبل، دیک کاستولو (Dick Costolo) مدیرعامل توییتر و جایگزین ویلیامز شده بود. در مارس ۲۰۱۱، دورسی هیئت‌مدیره توییتر را قانع کرد که برنامه‌های خوبی برای مدیریت توییتر دارد و می‌تواند در سمت مدیر اجرایی، آینده خوبی برای شرکت رقم بزند. هیئت‌مدیره با کمک سرمایه‌گذار شرکت بنچ‌مارک و یکی از اعضا به نام پیترو فنتون (Peter Fenton)، همان‌گونه که در سال ۲۰۰۸ دورسی را اخراج کردند، ویلیامز را نیز اخراج کرده بودند. دورسی همزمان با اینکه شرکت اسکوئر را اداره می‌کرد، در سمت مدیر اجرایی در توییتر هم مشغول به کار شد و همراه با کاستولو مدیریت توییتر را به عهده گرفت.

وقتی در رأس شرکت رقابت وجود داشته باشد، مدیران اجرایی معمولاً می‌خواهند روابط و اقدامات خود را به رسمیت بشناسند، برای همین، به فکر منافع مصرف‌کننده نیستند. در بخش مدیریت توییتر، چنین شرایطی حاکم بود. کاستولو خود را مدیرعامل می‌دانست، ولی دورسی بنیان‌گذار بود و انتظار داشت خودش این نقش را بر عهده بگیرد. از این رو، در مرکز توجه قرار گرفته بودند.

رقمی که تیم قرارداد توییتر برای خرید اینستاگرام در نظر داشت، حدود ۸۰ میلیون دلار بود. کاستولو می‌گفت این رقم برای شرکت نوپایی مانند اینستاگرام که فقط ابزاری برای اشتراک‌گذاری آسان‌تر عکس نسبت به توییتر، ارائه کرده، زیاد است. غیرممکن بود که این اپلیکیشن در زمینه انتشار اخبار حوادث و افراد برجسته با توییتر رقابت کند. سایر کارمندان شرکت حدس می‌زدند مخالفت او علت دیگری هم دارد؛ اگر این معامله انجام می‌شد، اعتبار دورسی بالا می‌رفت. البته تصمیم‌گیری در این باره به بعد موکول شد.

در همین حال اینستاگرام روز به روز ارزشمندتر می‌شد، جایگاه بالاتری پیدا می‌کرد و همگانی می‌شد. بر خلاف انتظار کاستولو، سلبریتی‌ها از جمله کیم کارداشیان، تیلور سوئیفت و ریانا، یکی یکی عضو اینستاگرام می‌شدند. در ژانویه ۲۰۱۲، یکی از مهم‌ترین کاربران توییتر، یعنی رئیس‌جمهور باراک اوباما، عضو اینستاگرام شد. حساب کاربری اوباما همزمان با اولین روز کمپین انتخاباتی ایالت آیووا ایجاد شد.

شرکت اینستاگرام در وبلاگ خود نوشت با این حساب کاربری، مردم می‌توانند از زندگی روزمره رئیس‌جمهور آمریکا مطلع شوند. همچنین از گزارشگران اخبار خواست

که لحظه به لحظه پشت صحنه کمپین‌های انتخاباتی را پوشش دهند. در همان روزها از کریگر دعوت شد تا در دولت مهمان میشل اوباما باشد و بگوید که بدون ویزای مهاجرتی نمی‌توانسته هم‌بنیان‌گذار اینستاگرام باشد.

تیم اینستاگرام بالاخره پا در مسیر رشد گذاشته بود. ایمی کول (Amy Cole) که قبلاً از رانندگان ماشین‌های مسابقه درباره آیرودینامیک خودروهای کرایسلر مشاوره گرفته بود، اخیراً از دانشکده بازرگانی استنفورد فارغ‌التحصیل شده بود و در سفر به ناپا (Napa) درباره علاقه زیادش به اپلیکیشن اینستاگرام صحبت می‌کرد که یکی از دوستانش پیشنهاد داد او را به تیم اینستاگرام معرفی کند. در اکتبر ۲۰۱۱، با اینکه هنوز هیچ کسب‌وکار واقعی‌ای در این شرکت راه‌اندازی نشده بود، ایمی اولین مسئول کسب‌وکار شرکت اینستاگرام شد. او کمک کرد تا ساختمان بزرگ‌تری در آن طرف خیابان اجاره کنند. هوج‌موث که سیستم اولین بار از او خواسته بود که هم‌بنیان‌گذار اینستاگرام بشود، در ماه دسامبر همان سال با سمت مهندس وارد تیم شد و فیلترهای عکس بیشتری ساخت که در آن زمان طرفداران زیادی داشت.

شرکت اینستاگرام برخی اقدامات سردبیری خود را نیز رسمی کرد. این شرکت تمایل داشت محتوای سایتش پنجره‌ای رو به لحظات دلنشین زندگی باشد. بایلی ریچاردسون (Bailey Richardson)، یکی از اعضای تیم پشتیبانی (این تیم در فوریه ۲۰۱۲ شکل گرفت)، فهرستی از کاربران پیشنهادی به اپلیکیشن اضافه کرد تا کاربران آنها را دنبال کنند، به این منظور که کاربران فکر نکنند اینستاگرام فقط مخصوص سلبریتی‌هاست. این فهرست شامل عکاسان، صنعتگران، آشپزان و ورزشکاران سراسر دنیا بود. همچنین افرادی را معرفی می‌کرد که منظم در رویدادهای اینستاگرام شرکت کرده و در برگزاری آنها کمک می‌کردند؛ مانند حساب کاربری @newyorkcity@asوين. ریچاردسون همچنین حساب‌هایی مانند @darcytheflyinghedgehog و @gdax را پیدا می‌کرد و در لیست قرار می‌داد که اولی متعلق به جوانی ژاپنی بود که به جوجه‌تیغی خود لباس می‌پوشاند و دومی متعلق به خوشنویسی تبتی.

در این زمان، هنوز ابزارهای فنی لازم برای مدیریت حساب‌های کاربری ایجاد نشده بود. روزی اسکوتر براون با آنها تماس گرفت و گفت جاستین رمز عبور خود را فراموش کرده و

نمی‌تواند وارد اینستاگرام خود بشود. این اتفاق زنگ خطری برای آنها بود؛ هیچ سیستم امنی برای بازیابی رمز عبور نداشتند. به براون گفتند که می‌توانند این مشکل را حل کنند، اما جاستین باید هویتش را تأیید کند. براون به آنها گفت: «باشه بچه‌ها، جاستین با شما تماس می‌گیرد.»

جاستین تماس گرفت و به ریچاردسون گفت، خودم هستم. چون هیچ سؤال امنیتی‌ای وجود نداشت، جاستین باید خودش را معرفی می‌کرد تا هویتش تأیید شود. سپس ریچاردسون از پشت تلفن رمز عبور او را بازیابی کرد.



در ابتدای سال ۲۰۱۲، یکی از کارمندان قدیمی توییتر به نام ایلد جیل (Elad Gil) مدیریت استراتژیک شرکت توییتر و فرایند ادغام و تملیک آن را بر عهده گرفت. او دوباره موضوع خرید اینستاگرام را پیش کشید. او در یکی از ارائه‌ها درباره استراتژی سه‌ماهه خود گفت که روز به روز افراد بیشتری به اینستاگرام می‌پیوندند و این اپلیکیشن روبه‌پیشرفت است. در سال ۲۰۰۹، عکس بی‌نظیری از فرود هواپیما روی رودخانه هادسون در توییتر منتشر شد که نشان می‌داد توییتر در حال تبدیل شدن به یک منبع خبری است. اگر دفعه بعد چنین عکسی در اینستاگرام منتشر می‌شد، چه؟ اگر همه برای انتشار عکس به اینستاگرام مراجعه می‌کردند، چه؟ جیل با خود فکر کرد فقط در صورتی این اتفاق نمی‌افتد که شرکت اینستاگرام به توییتر ملحق شود.

دورسی که هنوز رئیس شرکت توییتر بود، دیگر خود را در اقدامات روزانه شرکت درگیر نمی‌کرد. این بار کاستلونه تنها با خرید شرکت اینستاگرام موافق بود، بلکه خیلی هم مشتاق و مصمم بود. بنابراین، کریگر و سیستم‌روم را در کافی‌شاپ هتل فور سیزن (Four Seasons) سان‌فرانسیسکو ملاقات کرد.

کریگر و سیستم‌روم خیلی به فروش اپلیکیشن خود تمایل نداشتند، چون حس می‌کردند در ابتدای کارند و بیشتر از اینها پیشرفت خواهند کرد، ولی سیستم‌روم از روی ادب قبول کرد با او ملاقات کند. توییتر خیلی به رشد اینستاگرام کمک کرده بود؛ شرکت فیس‌بوک و اپل هم همین‌طور. اگر آنها رابطه خود را با هر یک از این شرکت‌ها خراب می‌کردند، ممکن بود به آینده شرکتشان آسیب برسد.

پس از آن جلسه، کاستولو فکر کرد اگر بتواند به اندازه کافی نظر آنها را جلب کند، موفق خواهد شد. در همین حال، دورسی سعی داشت از راه دیگری وارد شود. او سیستم و کریگر را به بهانه دورهمی دوستانه به دفتر خود در شرکت اسکوتر دعوت کرد. این بار دورسی و کاستولو هم نظر بودند؛ باید شرکت توئیتر را گسترش می دادند. البته برای این کار به بودجه بسیار زیادی نیاز داشتند، ولی می ارزید.

بنابراین، جیل و علی روغنی، سرپرست بخش مالی شرکت توئیتر، تفاهم نامه ای برای خرید شرکت اینستاگرام تنظیم کردند. توئیتر می خواست ۷ تا ۱۰ درصد از سهام خود را به این قرارداد اختصاص دهد که معادل مبلغی بین ۵۰۰ تا ۷۰۰ میلیون دلار بود. از آنجایی که سهام شرکت شان هنوز عمومی نشده بود، می خواستند با شرکت اینستاگرام کنار بیایند. انتخاب این مقدار به این دلیل بود که اینستاگرام ۷ تا ۱۰ درصد از ۱۳۰ میلیون کاربر توئیتر را جذب کرده بود.

در ماه مارس بانک سرمایه گذاری آلن اند کمپانی (Allen & Company) کنفرانسی خصوصی در آریزونا برگزار کرد و سیستم در آن سخنرانی کرد. روغنی، کاستولو و دورسی نیز در آن حضور داشتند. چند روز پس از کنفرانس، وقتی روغنی و دورسی به صرف نوشیدنی دور آتشی نشسته بودند، سیستم را ملاقات کردند. دورسی آن زمان نوشیدن را کنار گذاشته بود، ولی سیستم زیاده روی کرد.

هیچ کدام از آنها نمی توانستند واکنش سیستم را پیش بینی کنند. به او گفتند روغنی تفاهم نامه ای تنظیم کرده که فقط او باید امضا کند، ولی سیستم تفاهم نامه را پس داد و گفت قصد ندارد شرکت خود را بفروشد. البته، بعدها سیستم به یاد نمی آورد که درباره رقم معامله چیزی شنیده باشد یا تفاهم نامه ای دیده باشد.

به یاد می آورد یا نه، در هر صورت نمی خواست شرکت را بفروشد. آنها این موضوع را قبول کرده بودند، اما به امید اینکه بنیان گذاران اینستاگرام راضی شوند، چندین بار آنان را به صرف غذا و نوشیدنی های گران قیمت به مهمان کردند.



فصل سوم

خبری شگفت انگیز



«او ما را انتخاب کرد، نه ما او را.»

-اظهار نظر دن رز (Dan Rose)، مدیر فیس بوک درباره کوین سیستروم

هوچ موث برای پاسخ دادن به تلفن خود به چند ثانیه زمان نیاز داشت. چون در حال خوردن یک بوریتوی مکزیکی بزرگ بود و با هر حرکت اضافه کوچکی ممکن بود سس او کادو روی میز بریزد.

کریگر پشت خط بود. خیلی کم برای هوچ موث پیش می آمد که این موقع شب، آن هم روز تعطیل، رئیسش با او تماس بگیرد.

هوچ موث تلفن را جواب داد و گفت: «همه چیز روبه راهه؟»

کریگر گفت: «سلام پسر، فردا باید صبح زود بیایی دفتر.»

هوچ موث تقریباً کل روز را، به جز ساعت هایی را که خواب بود، در دفتر می گذراند. یکی از شب های هفته قبل، یعنی دوم آوریل، هم آنجا مانده بود تا روی نسخه اندروید اپلیکیشن کار کند.

با حالتی تدافعی به کریگر گفت: «من معمولاً هر روز حدود ساعت هشت دفترم.» کریگر گفت: «ساعت هشت خوبه.» سپس به او گفت که خبرهایی در راه است و بعد قطع کرد.

هوچ موث باقی مانده بوریتو را با فکر اینکه چه خبرهایی ممکن است در راه باشد، در دهانش گذاشت.



نیمه های آن شب، تیم ون دم (Tim Van Damme) در حال رانندگی در جاده های کوهستانی بود و حس خوبی داشت. بالآخره به کالیفرنیا رسیده بود تا اولین هفته خود را با تیم اینستاگرام در سان فرانسیسکو بگذرانند. آنها او را در فصل زمستان و در حالی که از پیدا کردن شغل ناامید شده بود، استخدام کرده بودند. کافرماي سابق او، صاحب اپلیکیشن گوالا، در دسامبر شرکت را به فیس بوک واگذار کرده بود، ولی فیس بوک تمام کارکنان آن را استخدام نکرد. اگر در اینستاگرام استخدام نشده بود، نمی توانست به موقع

برای همسرش که می‌خواست بچه اولشان را به دنیا بیاورد، بیمه درمانی فراهم کند. او در توییت‌ر پیامی برای سیستم فرستاده و گفته بود که اپلیکیشن اینستاگرام را تحسین می‌کند و اگر به نیرویی نیاز داشتند، می‌توانند روی او حساب کنند. ون دم شانس آورد؛ سیستم پیام او را اتفاقی خوانده بود. آنها به شدت به یک طراح نیاز داشتند و زمان آن را نداشتند که به دنبال طراح بگردند. برای همین، درخواست او را قبول کردند و با او چند مصاحبه انجام دادند، ولی در حین مصاحبه، کریگر مجبور شد صحبت را قطع کند و به سرورها را برسد، چون بی‌بر دوباره با انتشار یک پست سرورها را دچار مشکل کرده بود. ون دم با خود فکر کرد چه مشکلات جالبی دارند.

ون دم وقتی دخترش فقط چند روز داشت، نهمین کارمند اینستاگرام شد. او با خود فکر کرد که اکثر استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند و ممکن است اینستاگرام هم این‌گونه باشد، ولی در هر حال شغلی پیدا کرده بود و قرار بود طراح اپلیکیشنی باشد که سازندگان آن به سبک و ظاهر آن اهمیت زیادی می‌دادند. او یکی دیگر از دوستانش به نام فیلیپ مک‌آلیستر (Philip McAllister) را هم به شرکت معرفی کرد. مک‌آلیستر نیز یکی از کارمندان سابق شرکت گوآلا بود که فیس‌بوک به او پیشنهاد همکاری نداد. آنها او را نیز استخدام کردند تا نسخه اندروید اپلیکیشن را مهندسی کند.

او تا زمانی که خانواده‌اش آماده جابه‌جایی نبودند، در خانه کوچک خود در شهر آستین کار می‌کرد. سه ماه بعد به کالیفرنیا آمدند و به مناسبت این نقل مکان، آخر هفته را در نزدیکی دریاچه تاهوئه سپری کردند تا آخرین برف‌های فصل را تماشا کنند. در راه برگشت به خانه جدیدشان بودند که تلفن ون دم زنگ خورد. مدیرعامل او سیستم پشت خط بود.

به او گفت: «فردا می‌توانی ساعت هشت دفتر باشی؟»

ون دم پاسخ داد: «باشه.»

سیستم گفت: «ممنوم، شب خوبی داشته باشی» و قطع کرد.

ون دم چند ثانیه چشم از جاده برداشت و با حالتی وحشت‌زده به همسرش گفت: «می‌خواهند اخراجم کنند، مطمئنم، هیچ‌کسی در سیلیکون ولی ساعت هشت صبح جلسه نمی‌گذارد.»



صبح آن روز، ون دم و هوچ موث هر دو به دفتر رفتند و از آنجا که همه کارمندان حاضر بودند، فهمیدند که شب گذشته با همه چنین تماسی گرفته‌اند. کارمندان حدس و گمان‌های خود را درباره خبری که در راه بود، در گوش هم زمزمه می‌کردند. یکی می‌گفت شاید به طرز وحشتناکی هک شده‌ایم. دیگری می‌گفت شاید سرمایه‌گذاران منصرف شده‌اند و مشکل مالی پیدا کرده‌ایم و به زودی شرکت ورشکست می‌شود.

در اتاق جلوی دفتر جدیدشان، به شکل نیم‌دایره صندلی چیده بودند. جاشوا ریدل به تنها کارمندشان در واشنگتن زنگ زد و تلفنش را به سمت سیستم‌روم سُر داد تا او هم سخنان سیستم‌روم را بشنود.

سیستم‌روم گفت: «در آخر هفته‌ای که گذشت، برای خرید شرکت پیشنهادهای خوبی به ما شد.»

کارمندان خیاشان راحت شد. هفته گذشته توانسته بودند با موفقیت نسخه اندروید اپلیکیشن را منتشر کنند که در ۱۲ ساعت اول بیش از یک میلیون بار دانلود شده بود. او ادامه داد: «من با مارک زاکربرگ گفت‌وگو کردم.» هنوز هم اوضاع عادی بود.

«ما درخواست فیس‌بوک را قبول کردیم، فیس‌بوک قرار است شرکت ما را یک میلیارد دلار بخرد.»

دیگر نه اوضاع عادی بود، نه باورکردنی.

در میان کارمندان همه‌مه‌ای ایجاد شد؛ بعضی‌ها از شدت هیجان می‌خندیدند و بعضی‌ها گریه می‌کردند، جسیکا زولمن پای هوچ موث را گرفته بود و ایمی کول دستان بغل‌دستی‌هایش را می‌فشرد. تیم ون دم و فیلیپ مک‌آلیستر هم به یکدیگر نگاهی انداختند و با خود گفتند دوباره فیس‌بوک! داستانی که در گوالا برایش پیش آمده بود، دوباره تکرار شد.

اما این بار صحبت یک میلیارد دلار پول در میان بود. یک میلیارد؛ همان عدد جادویی که تا به حال به هیچ اپلیکیشن موبایلی پیشنهاد نشده بود. گوگل یوتیوب را ۱/۶ میلیارد دلار خریده بود، ولی این ماجرا مربوط به شش سال پیش بود؛ یعنی قبل از بحران مالی

آمریکا. فیس بوک تا به حال شرکتی را به این شکل خریداری نکرده بود. روال عادی کارشان این بود که تمام دارایی‌های شرکت مقابل را می‌خریدند، البته بنیان‌گذاران و خود فناوری باقی می‌ماندند، ولی محصولشان از بین می‌رفت. آیا قرار بود اینستاگرام از بین برود؟ آیا باید به دنبال شغل جدید می‌گشتند؟ آیا واقعاً به همه آنها ثروت زیادی رسیده بود؟ شاینی سوینی با اضطراب برچسب روی آب معدنی خالی خود را می‌کند و تکه‌های آن را داخل بطری می‌انداخت.

سیستروم خیلی منطقی توضیح داد که بعد از این باید چه کاری انجام دهند؛ آنها باید به دفتر مرکزی فیس بوک می‌رفتند و با مدیر ملاقات می‌کردند. قرار بود بعد از ظهر خودرویی همه آنها را به آنجا ببرد. همه شوکه شده بودند، صدای سیستروم را می‌شنویدند، ولی تشخیص نمی‌دادند چه می‌گوید.

وقتی سیستروم گفت این خبر تا ۳۰ دقیقه دیگر همه‌جا پخش می‌شود، آنها به خود آمدند.

او گفت: «تا قبل از اینکه خبر پخش شود، با خانواده‌هایتان تماس بگیرید و هر کاری لازم است انجام دهید.»

ریدل تلفن خود را که کنار پای سیستروم بود، برداشت و فهمید تلفن روی حالت بلندگو نبوده و تافی هیچ‌کدام از حرف‌های سیستروم را نشنیده است. به این ترتیب تافی اولین نفری بود که با او تماس گرفت.

باقی آنها نیز به سمت میزشان رفتند؛ میزهای جدیدی که زولمن یک ماه پیش برای دفتر جدید تدارک دیده بود. آنها بسته‌های نوشیدنی‌ای را که هفته پیش به مناسبت به دست آوردن سرمایه ۵۰ میلیون دلاری از شرکت هدیه گرفته بودند کنار زدند. این اتفاق نقطه عطفی برای آنها بود، ولی در تصورشان نمی‌گنجید.

سوینی به هوچ موث گفت: «فکرش را نمی‌کردم پایان این شرکت این گونه باشد.» سؤالات خانواده‌های کارکنان هم مشخصاً راجع به پول و حقوق دریافتی آنها بود، ولی آنها هیچ جوابی برای آن سؤالات نداشتند. سیستروم هم به این موضوع اشاره‌ای نکرده بود. چند دقیقه بعد، ون دم که هنوز از این خبر شوکه بود، به سمت در رفت تا سیگاری روشن کند.

یکی از همکارانش از پشت سر او داد زد: «نرو بیرون!» ساعت ۹:۱۰ صبح بود و از زمانی که خبر منتشر شده بود، ۱۰ دقیقه می‌گذشت. همان موقع رابرت اسکابل (Robert Scoble)، وبلاگ‌نویس حوزه فناوری، خود را با ماشین توپوتای سفیدرنگش به پشت در دفتر رساند. ون دم با خود فکر کرد همکارش چه به‌موقع به او هشدار داد، وگرنه در را باز می‌کرد. در آن لحظه اصلاً حوصله نداشت یکی از افراد توپیتر او را بازجویی کند.

اتومبیل‌های سفید مطبوعات و عکاسان یکی‌یکی می‌رسیدند. آنها نمی‌توانستند از دفترشان خارج شوند، پس تصمیم گرفتند اینترنت را چک کنند.

خبرگزاری رویترز نوشته بود: «یک میلیارد دلار برای سازندگان اپلیکیشنی که درآمد چشم‌گیری ندارد، مبلغ بسیار بالایی است»، سی‌ان‌ان گفته بود: «زاکریگ به استارت‌آپی که مدل کسب‌وکار مشخصی ندارد، مبلغ بسیار زیادی پیشنهاد کرده است» و آن را با قرارداد ۳۵ میلیون دلاری یاهو برای خرید اپلیکیشن فلیکر مقایسه کرده بود که مربوط به هفت سال پیش بود.

برخی از سی‌میلیون کاربر اینستاگرام درباره معضل دیگری توپیت می‌کردند؛ اینکه فیس‌بوک، اینستاگرام را منحل خواهد کرد یا آن را به یک منبع خبری مبدل می‌سازد یا ویژگی‌های اپلیکیشن خود را وارد آن می‌کند و سادگی آن را از بین می‌برد. در همین زمان فیس‌بوک تمام داده‌ها و عکس‌های موجود در اینستاگرام را تحت کنترل خود درآورده بود و این نشانه خوبی نبود. فیس‌بوک در حفظ حریم خصوصی کاربران، سابقه خوبی نداشت و اطلاعات آنها را بدون اینکه متوجه شوند، جمع‌آوری می‌کرد و به اشتراک می‌گذاشت، حتی خودکار، با استفاده از نوعی نرم‌افزار تشخیص چهره، نام افراد را روی عکس‌ها تگ می‌کرد.

سیستروم و کریگر بیانیه‌هایی منتشر می‌کردند تا خیال کاربران را راحت کنند. سیستروم در وبلاگ اینستاگرام نوشت: «باید بگویم که اینستاگرام قرار نیست از بین برود.»

زاکریگ در فیس‌بوک پستی گذاشت و نوشت: «ما عهد بسته‌ایم که به‌صورت جداگانه اینستاگرام را توسعه و گسترش دهیم، این اولین بار است که محصول و شرکتی را می‌خریم که کاربران بسیار زیادی دارد. هدف ما چیزی جز گسترش اینستاگرام نیست.»

مشخص نبود اتفاق بعدی انتظار اینستاگرام را می‌کشد یا فیس‌بوک.

یک ماه پیش از این، بنیان‌گذاران توییتر، مهمانی‌های زیادی برای شرکت اینستاگرام تدارک دیدند، اما موفق نشدند آنها را راضی کنند. یک روز آنها را همراه با پیتر فنتون، یکی از شرکای شرکت بنچ‌مارک، به صرف صبحانه به هتل اس‌تی‌رجیس (St. Regis) دعوت کردند. دیک کاستولو، مدیرعامل وقت توییتر، گفت که سیستم هم می‌تواند شرکت خود را اداره کند هم مدیریت اپلیکیشن توییتر را در دست بگیرد و کمک کند توییتر هم مانند اینستاگرام بیشتر حالت تصویری داشته باشد.

کاملاً مشخص بود که سیستم مشتاق نیست. او یک ساعت بعد از صبحانه رسید و بارش باران را بهانه کرد؛ از اینکه کریگر و کارش را رها کرده بود تا با کاستولو و علی روغنی، مدیر مالی توییتر، خوش‌گذرانی کند، عصبانی بود. علی روغنی که قبل از رسیدن سیستم، املت خود را تمام کرده بود، گمان کرد سیستم فردی از خودراضی و سرد است و طوری رفتار می‌کند که انگار بازیگر هالیوودی است و وقت معاشرت با آنها را ندارد. آنها می‌خواستند قبل از کنفرانس فناوری جنوب از جنوب غربی (South by Southwest) که به مدت یک هفته و از نهم مارس شروع می‌شد، قرارداد را یکسره کنند. این همان کنفرانسی بود که شرکت فوراسکوئر در سال ۲۰۰۹ و شرکت توییتر در سال ۲۰۰۷، در آن سروصدای زیادی به پا کردند، ولی سیستم کار خاصی انجام نداد و فقط همراه تیم کوچک خود، برچسب‌های لوگوی اینستاگرام و تی‌شرت‌هایی را که یک دایناسور سفید روی آن چاپ شده بود، میان مردم پخش کرد. شبی در کافی‌شاپ مردم سیستم را شناختند و به او گفتند که خیلی از اپلیکیشن اینستاگرام راضی‌اند و آن را تحسین می‌کنند.

آن روز سیستم در سان‌فرانسیسکو، این تجربه دلنشین را با دورسی در میان گذاشت و به او گفت فعلاً قصد فروش شرکتش را ندارد و می‌خواهد این اپلیکیشن آن قدر بزرگ و مهم شود که هرکسی نتواند از پس هزینه خرید آن بربیاید. دورسی گفت که او را درک می‌کند. سپس سیستم را به رولف بوت (Roelof Botha) معرفی کرد که یکی از شرکای شرکت سکویا کپیتال بود و قصد داشت سرمایه شرکتش را به اینستاگرام

منتقل کند.

سیستروم به دوستانش گفت توییتر هیچ وقت یک معامله جدی پیشنهاد نکرده است. در واقع، پیشنهادهای آنها به گونه ای نبود که سیستروم بخواهد آنها را جدی بگیرد یا درباره آنها فکر کند. اما زاکربرگ فهمید سیستروم چه می خواهد: استقلال.



هفته اول آوریل بود که حرکت به سمت فیس بوک آغاز شد. شرکت سکویا قصد داشت با سرمایه گذاری ۵۰ میلیون دلاری، ۱۰ درصد از سهام اینستاگرام را از آن خود کند؛ مبلغی حدوداً برابر با مبلغ پیشنهادی شرکت توییتر برای خرید اینستاگرام. سیستروم فقط باید قرارداد را امضا می کرد اما زاکربرگ زودتر تماس گرفت.

زاکربرگ بی مقدمه وارد موضوع اصلی شد: «درباره آن موضوع فکر کردم و می خواهم شرکت را بخرم.» او می خواست هرچه زودتر با سیستروم ملاقات کند و به او گفت: «من برای خرید شرکت دو برابر مبلغ پیشنهادی سرمایه گذار جدیدت پرداخت می کنم.» سیستروم نمی دانست چه کار کند، ترسیده بود، برای همین با هیئت مدیره اش تماس گرفت.

مت کوهلر از شرکت بنچ مارک به او گفت چه پیشنهاد زاکربرگ را بپذیرد چه نپذیرد، باید قرارداد شرکت سکویا را امضا کند تا بتواند در سیلیکون ولی اعتباری به دست آورد. استیو اندریسن، یکی دیگر از اعضای هیئت مدیره، در جلسه ای گیر افتاده بود و نمی توانست تلفنش را جواب دهد، سیستروم آن قدر به او زنگ زد تا بالأخره مجبور شد، پاسخ بدهد.

سیستروم به او گفت: «مارک زاکربرگ می خواهد امروز جلسه ای بگذارد، در این باره چه نظری داری؟»

اندریسن جواب داد: «ببین، تو پول زیادی به دست آوردی. اگر پادشاه اینترنت می خواهد با تو ملاقات کند؛ چرا قبول نکنی؟ هیچ عذر موجهی برای نپذیرفتن این ملاقات وجود ندارد.»

او در ادامه گفته بود زاکربرگ به اندازه سیستروم رهبر توانایی است؛ حتی باهوش تر از او به نظر می رسد. با خود فکر کرد به مرور زمان با رشد بیشتر اینستاگرام، این حرفش به

همه اثبات می‌شود. سیستروم نمی‌خواست اینستاگرام را بفروشد؛ حداقل الآن نه، اما این بار می‌خواست دل به دریا بزند. سیستروم قرارداد سکویا را امضا کرد و سپس با زاکربرگ تماس گرفت.



همان زمان که فیس‌بوک در حال عرضه اولیه سهام خود بود که تنها طی چند هفته به یکی از مهم‌ترین سهم‌ها در تاریخ اینترنت تبدیل شد، زاکربرگ تصمیم گرفت برای پیامدهای بلندمدت کسب‌وکار خود چاره‌ای بیندیشد. این شرکت، یکی از مشهورترین و پرمردارترین سرویس‌های اینترنتی را ایجاد کرده بود، ولی استفاده از تلفن همراه در میان کاربران آن به سرعت در حال افزایش بود. فیس‌بوک اپلیکیشن داشت، ولی مانند شرکت‌های گوگل و اپل، تلفن همراه تولید نمی‌کرد، به این ترتیب تا زمانی که به کسب‌وکار تولید سخت‌افزاری گران‌قیمت و پیچیده تبدیل نمی‌شد، باید آن قدر شرکت خود را گسترش می‌داد تا بالاخره شرکت بزرگی آن را بخرد.

برای این کار دوره داشت؛ اول اینکه با کمک مهندسانش فیس‌بوک را به برنامه‌ای بسیار سرگرم‌کننده و کاربردی تبدیل کند تا کاربران مدت‌زمان بیشتری از تلفن همراهشان استفاده کنند. دوم اینکه اپلیکیشن‌های رقیب خود را بخرد، یا از ویژگی‌های آنها کپی کند یا آنها را از بین ببرد تا مطمئن شود رقبای زیادی ندارد که بتوانند عادت استفاده از فیس‌بوک را از سر مردم بیندازند.

وقتی زاکربرگ شنید که ارزش شرکت اینستاگرام، پانصد میلیون دلار است، فهمید که رقیب کوچک و پرسروصدایش به ثروت زیادی دست یافته و به سرعت به تهدیدی جدی برای شرکت او تبدیل خواهد شد. بنابراین، تنها راه ممکن خرید شرکت اینستاگرام بود. زاکربرگ در سال ۲۰۰۸ نیز دست به اقدام مشابهی زده بود، اما موفق نشده بود. ویلیامز، مدیرعامل وقت شرکت توئیتر گفته بود که حاضر است در ازای پانصد میلیون دلار شرکت توئیتر را واگذار کند، ولی خیلی زود پشیمان شد و در حال حاضر شرکت توئیتر رقیب اصلی شرکت او به شمار می‌رود. زاکربرگ از پیامدهای این اتفاق ناراحت بود، ولی خودش هم قبلاً چنین کاری کرده بود. در سال ۲۰۰۶، وقتی شرکت فیس‌بوک در حد شرکت اینستاگرام بود، یاهو به او مبلغ یک میلیارد دلار پیشنهاد کرده بود. او با نظر

هیئت مدیره خود مخالفت کرد و پیشنهاد یا هو را نپذیرفت، چون مطمئن بود خودش می تواند شرکت فیس بوک را توسعه دهد. او اعتماد به نفس خود را مدیون آن لحظه حیاتی است که پیشنهادی به این بزرگی را نپذیرفت. او فهمید که به باید بیشتر از همه به غرایز یک بنیان گذار اعتماد کند؛ یعنی به خودش.

زاکریب با توجه به تجارب خود می دانست که چگونه باید با سیستم صحت کند: مانند دو بنیان گذار. سیستم نمی خواست مدیریت فیس بوک را در دست بگیرد، مانند خودش که دوست نداشت تویتر را اداره کند. سیستم قصد داشت شرکت خود را حفظ کند و همچنان بنیان گذار اینستاگرام شناخته شود و به شرکت دیگر هیچ گونه وابستگی نداشته باشد. شبکه فیس بوک پیش تر به رشد اینستاگرام کمک کرده بود و اگر اینستاگرام بخشی از فیس بوک می شد، منابع بی نظیری برای رشد سریع تر در اختیار هر دو شرکت قرار می گرفت.

سیستم از این طرز فکر خوشش آمد، ولی باید به شکلی جدی با او صحبت می کرد. آن پنجشنبه شب در خانه جدید زاکریب در پالو آلتو، سیستم درخواست خود را با دو میلیارد یورو آغاز کرد.



زاکریب وقتی بر سر قیمت با سیستم چانه می زد، تصمیم گرفت از سایر اعضا هم مشورت بخواهد. او شریل سندبرگ، مدیر ارشد اجرایی فیس بوک و دیوید ایبرمن، مدیر ارشد مالی فیس بوک را به جلسه ای مهم دعوت کرد. آنها به او گفتند که به غرایزش اعتماد دارند، ولی در ابتدا باید امین ذوفنون را که مسئول قراردادهاست، در جریان بگذارند، چون او قراردادهای منعقد می کند.

آنها با ذوفنون یک تماس ویدئویی گرفتند و سندبرگ بی مقدمه به اصل موضوع پرداخت و گفت مارک می خواهد اینستاگرام را بخرد.

ذوفنون با خود فکر کرد که مارک تصمیم درستی گرفته است. یک سالی می شد که سمت خود را در شرکت گوگل رها کرده بود و در سمت مدیر استراتژیک شرکت وارد فیس بوک شده بود. از همان روز اول، قصد داشت فیس بوک را با اینستاگرام وارد معامله کند و سیستم را از زمانی می شناخت که در تیم قرارداد گوگل کار می کرد.

سندبرگ ادامه داد: «مایک قبلاً با کوین سیستم حرف زده و آنها بر سر قیمت بالایی با هم به توافق رسیده‌اند.» او می‌خواست اینستاگرام را با مبلغی معدل یک صدم سرمایه فیس‌بوک بخرد.

ذوفنون شوکه شد و برای چند ثانیه بی‌صدا ماند. ارزش بازار سرمایه خصوصی فیس‌بوک، آن هم یک ماه قبل از اینکه برای عرضه اولیه سهام برنامه‌ریزی کنند، یکصد میلیارد دلار بود و قصد داشت اینستاگرام را به مبلغ یک میلیارد دلار بخرد. هیچ‌کس تا به حال برای خرید یک اپلیکیشن موبایلی چنین مبلغی پیشنهاد نداده بود.

سندبرگ متوجه حالات او شد و گفت: «انگار هنوز هم شوکه‌ای و باور نکرده‌ای، امشب دوباره تماس می‌گیرم تا وقت داشته باشی کمی درباره این موضوع فکر کنی.»

ذوفنون در این باره فکر کرد، اما نمی‌توانست آن را تجزیه و تحلیل کند و به نتیجه‌ای برسد. معمولاً قراردادهای مشابه آنها یا ارزش شرکت‌های معامله‌کننده مقایسه می‌کرد، اما این بار مشابه چنین معامله‌ای وجود نداشت. وقتی سندبرگ دوباره تماس گرفت، ذوفنون از او خواست بیشتر توضیح دهد.

ذوفنون به سندبرگ گفت: «این قیمت واقعاً بالاست، دوست دارم بدانم زاکربرگ چگونه به این ایده رسیده و بر سر این قیمت توافق کرده است؟»

سندبرگ، زاکربرگ را به تماس اضافه کرد و پیشنهاد داد که زاکربرگ و ذوفنون فردا صبح یکدیگر را حضوری ملاقات کنند.

آن شب ذوفنون خوابش نبرد. او اخیراً همراه همسر و دو فرزند کوچکش به خانه‌ای قدیمی در لس‌آلتوس (Los Altos)، شهری نزدیک به پالو آلتو، نقل مکان کرده بود و تا به حال چنین معامله بزرگی ندیده بود و نگران شده بود. پس، چند ساعت مانده به صبح را با گشت‌وگذار در اینستاگرام گذراند و تلاش کرد بفهمد چه آینده‌ای در انتظار این اپلیکیشن است. در این میان، فهمید که اینستاگرام فقط برای این نیست که کاربران عکس غذاهای خود را منتشر کنند و این قابلیت را نیز دارد که به کسب‌وکاری پویا تبدیل شود. مفهوم هشتگ در اینستاگرام که پست‌ها را دسته‌بندی می‌کرد، تا حدی آن را شبیه توییتر کرده بود، با این تفاوت که علاوه بر متن، قابلیت به اشتراک‌گذاری عکس هم داشت و فرد می‌توانست تصویر رویدادها و حوادث را نیز مشاهده کند.

همچنین متوجه شد با اینکه اینستاگرام فقط ۲۵ میلیون کاربر دارد و فیس بوک چند صد میلیون کاربر، کسب و کارها عکس محصولات خود را در اینستاگرام منتشر می کنند و دنبال کنندگان شان نیز با آنها تعامل برقرار می کنند و نظرات خود را زیر پست ها می نویسند.

اینستاگرام هنوز درآمدی به دست نیاورده بود، ولی چون اینستاگرام این امکان را در اختیار کاربران قرار می داد که در قسمت اکسپلورر، پست کاربران دیگر را تماشا کنند، ذوفنون فکر کرد شاید بتوانند از این طریق تبلیغات انجام دهند. آنها می توانستند زیرساخت های فیس بوک را برای این امر به کار گیرند و با سرعت بیشتری رشد کنند؛ درست مانند کاری که بوتیوب در شرکت گوگل انجام داد.

صبح روز بعد، ذوفنون و زاکربرگ طبق برنامه در سالن کنفرانس دفتر مرکزی فیس بوک حاضر شدند.

زاکربرگ از او پرسید: «چه خبر مرد؟ می دانم چه نگرانی هایی داری.»
ذوفنون گفت: «در واقع بعد از ۱۲ ساعتی که گذشت، فکر می کنم غریزه ات اشتباه نمی کند، ما باید این شرکت را بخریم.»

زاکربرگ می دانست حق با خودش است و از این حرف او تعجبی نکرد. به ذوفنون گفت: «خب بعدش چه؟ ما باید به سرعت این شرکت را بخریم، فکر می کنی طی چه مدت زمانی می توانیم این کار را انجام دهیم؟»

ذوفنون برخاست و به سمت تخته اتاق کنفرانس رفت و مراحل خرید این شرکت را نوشت: دعوت از وکلا، درک جزئیات مربوط به پرداخت و جوه نقد و سهامی و بررسی اینکه شرکت فیس بوک حاضر است چقدر ریسک کند و به سرعت اینستاگرام را بخرد. معمولاً وقتی شرکت ها می خواهند شرکتی را بخرند، هفته ها و ماه ها آن را بررسی می کنند؛ درست مانند زمانی که می خواهیم خانه ای بخریم، قبل از انعقاد قرارداد، بررسی می کنیم که خانه موربانه نداشته باشد یا لوله کشی آن سالم باشد. با این حال اگر شرکت فیس بوک تمام تلاش خود را می کرد، می توانست طی یک هفته کار را تمام کند.

زاکربرگ می خواست تمام تلاشش را به کار گیرد. او یکی از بهترین های سیلیکون ولی بود و می دانست موقعیت های بهتری نیز پیش رو دارد. اگر زمان زیادی را صرف مذاکره

می‌کرد، سیستم‌روم به سراغ دوستان و مربیان‌ش می‌رفت و از آنها مشورت می‌گرفت. زاکربرگ از طریق کارمند سابقش، کوهلر که در هیئت‌مدیره اینستاگرام حضور داشت، مطلع شد که سیستم‌روم با دورسی، مدیرعامل توییتر، رابطه نزدیکی دارد. زاکربرگ از این امتیاز برخوردار نبود، اما اگر سریع‌تر با او قرارداد می‌بست، سیستم‌روم فرصت نمی‌کرد از کسی مشورت بگیرد که ضد شرکت فیس‌بوک با او صحبت کند و او را از این معامله برگرداند.

ذوفنون قرار بود در تعطیلات بهاره با خانواده‌اش به مسافرت برود، اما با این اتفاقات برنامه‌اش را کنسل کرد.



هم‌زمان با اینکه وکلا در حال بررسی جزئیات قرارداد در دفتر مرکزی فیس‌بوک بودند، سیستم‌روم همراه با کریگر به دفتر فیس‌بوک رفتند تا کریگر برای اولین بار با زاکربرگ ملاقات کند. حدوداً یک ساعت منتظر زاکربرگ نشستند و در همین حین درباره اهمیت تصمیمی که گرفته بودند، با یکدیگر صحبت کردند.

بدون شرکت فیس‌بوک، آنها مجبور بودند هرچه سریع‌تر تیم و زیرساخت‌های خود را گسترش دهند، البته در صورتی که بازدهی برای سرمایه‌گذاران جدید وجود داشته باشد. البته این احتمال هم وجود داشت که نتوانند از پس این کار برآیند، یا فیس‌بوک نسخه کامل‌تری از اینستاگرام ارائه دهد. کریگر برای تیم مهندسی فیس‌بوک احترام زیادی قائل بود. اگر شریک فیس‌بوک می‌شدند، برای جذب کاربران جدید، به نیروهای توانمندی دسترسی پیدا می‌کردند و با وجود حمایت آنها، مشکلاتشان در سرویس‌دهی به کاربران به حداقل می‌رسید.



تا یکشنبه بعد هنوز بحث‌ها در خانه هفت میلیونی زاکربرگ ادامه داشت. زاکربرگ و ذوفنون و سیستم‌روم در حیاط پشتی سرپوشیده خانه او نشسته بودند، به همراه سگ پشمالوی زاکربرگ که نامش بیست (Beast) بود. سیستم‌روم هر چند دقیقه یک‌بار از جا برمی‌خاست و در حیاط قدم می‌زد تا با هیئت‌مدیره‌اش تماس بگیرد.

کریگر در سان‌فرانسیسکو مانده بود، اما آخر هفته‌هایش را با پاسخ‌دادن به سؤالات

شرکت فیس بوک درباره زیرساخت فنی اینستاگرام می‌گذراند. او از پشت تلفن به سؤالات آنها پاسخ می‌داد، مثلاً اینکه معماری سیستم‌های اینستاگرام چگونه است و شرکتشان از چه نوع نرم‌افزارها و سرویس‌هایی استفاده می‌کند. شرکت فیس بوک هیچ‌گاه از آنها نخواست به کدنویسی اپلیکیشن‌شان دسترسی پیدا کند. کریگر با خود گفت: «حتی اگر اپلیکیشن خود را با لگو طراحی کرده بودیم، برایشان اهمیتی نداشت.» آن شب بحث بر سر این بود که سیستم‌روم در قبال واگذاری شرکتش وجه نقد دریافت کند یا صاحب بخشی از سهام فیس بوک شود. انتخاب میان پول نقد و داشتن سهام شرکت، کار آسانی نبود. زاکربرگ در تلاش بود تا سیستم‌روم را متقاعد کند که ارزش سهام فیس بوک در آینده بسیار بیشتر از این خواهد شد و اگر فکر می‌کند که رشد شرکت فیس بوک متوقف می‌شود، باید بداند که یک درصد سرمایه فیس بوک، در حال حاضر یک میلیارد دلار ارزش دارد. با این حال، شرکت فیس بوک قصد داشت بیشتر از این رشد کند و ارزش سهام خود را به قیمت پیشنهادی سیستم‌روم یا حتی بیشتر از آن برساند. زاکربرگ به سیستم‌روم اعتراف کرد که خودش هم از اینکه ارزش بازار خصوصی فیس بوک، صد میلیارد دلار است، تعجب کرده، اما مطمئن است که شرکتش باز هم رشد می‌کند و تعیین ارزش اینستاگرام بر اساس فیس بوک عادلانه است. با این حال هنوز نگران مبلغ بالایی بود که برای خرید اینستاگرام پیشنهاد داده بود. اگر تا این حد برای شرکت کوچک و بدون درآمدی مانند اینستاگرام ارزش قائل می‌شد، حباب بزرگی در سیلیکون‌ولی به وجود می‌آمد و قیمت شرکت‌هایی که در آینده قصد خرید آن را داشت، افزایش پیدا می‌کرد (تا حدی حق با او بود. در سال ۲۰۱۳، سرمایه‌گذاری به نام آیلین لی (Aileen Lee) برای استارت‌آپ‌هایی که ارزش میلیارد دلاری داشتند، نام «یونیکورن» را انتخاب کرد. در آن زمان ۳۷ مورد از این نوع استارت‌آپ‌ها وجود داشت. وقتی در سال ۲۰۱۵ او درباره پایین بودن تعداد این کسب‌وکارها نوشت، تعداد آنها به ۸۴ عدد رسید و تا سال ۲۰۱۹، صدها نوع از این استارت‌آپ‌ها به وجود آمد، اما این اتفاق حبابی بود که هنوز نترکیده است).

تمام مدتی که با هم صحبت می‌کردند، سگ سفید و پشمالوی زاکربرگ اطراف آنها می‌چرخید و با آنها ارتباط چشمی برقرار می‌کرد و دمش را تکان می‌داد، انگار می‌خواست

در این قرارداد نقشی داشته باشد.

ساعت تقریباً سه بعد از ظهر بود و آنها از صبح فقط نوشیدنی خورده بودند. زاکربرگ پرسید: «گرسنه نیستید؟ من می‌روم باربیکیو را روشن کنم.»

به سمت یخچال خود رفت و یک بسته بزرگ گوشت بیرون کشید که به نظر می‌آمد گوشت آهو باشد، سپس گفت: «دقیق نمی‌دانم گوشت چه حیوانی است، ولی فکر می‌کنم از آنهایی باشد که خودم شکار کرده‌ام.» از سال قبل زاکربرگ تصمیم گرفته بود فقط از گوشت‌هایی تغذیه کند که خودش شکار می‌کند.

ذوفنون بسته گوشت را در دستش گرفت و در کنار زاکربرگ ایستاد. در همین حال، دود از باربیکیو بلند شد. بیست به بسته گوشت خیره شد و بعد غرغری کرد. ناگهان سریع دوید و برای حمله به پای ذوفنون خیز گرفت. ذوفنون ناگهان فریاد زد: «لعنتی!». زاکربرگ سراسیمه پرسید: «پایت زخم شد؟ می‌دانی که اگر زخم شده باشد، ممکن است بیست را ببرند.»

از خوب حادثه، بیست ذوفنون را گاز نگرفته بود، اما او بعدها در جلسات فیس‌بوک این جریان را تعریف می‌کرد و به شوخی می‌گفت زاکربرگ در حین مذاکره بر سر یک معامله حیاتی، بیشتر از اینکه نگران مسئول قراردادهايش باشد، نگران سگش بود.

غذای زاکربرگ، حالا از هر حیوانی که بود، طعم خوشایندی نداشت. سیستم عذرخواهی کرد و به بهانه اینکه چند ساعت دیگر با نامزدش قرار ناهار دارد، جمع آنها را ترک کرد. هنوز چند مورد بود که باید درباره آن صحبت می‌کردند. ذوفنون نگاه پرسشگرانه‌ای به زاکربرگ انداخت که چرا سیستم در وسط این بحث مهم، به بهانه ناهار جمع را ترک می‌کند.

سیستم پس از صرف ناهار، تنهایی به سمت خانه ذوفنون رفت. فضای خانه ذوفنون کاملاً با فضای خانه مدرن زاکربرگ متفاوت بود. سالن آنها سقف کوتاه و پنجره‌های قدیمی داشت و کف آن از چوب پوشیده شده بود. آن قدر تاریک بود که فرزندان ذوفنون به آنجا غار می‌گفتند. آن دوروی مبل بزرگی رودرروی یکدیگر نشستند و در حالی که لپ‌تاپ‌هایشان باز بود و نوشیدنی می‌نوشیدند تا شب با هم گفت‌وگو کردند.

ذوفنون با بررسی تاریخچه اینستاگرام و سرمایه‌گذاری‌هایی که روی آن انجام شده

بود، نظرش راجع به سیستم تغییر کرد. او پسری بود که چند سال پیش در تیم قرارداد گوگل، پاورپوینت تهیه می کرد و فقط طی هجده ماه توانسته بود، چنین شرکتی را راه اندازی کند.



زمانی که سیستم در حیات پشتی با هیئت مدیره اش مکالمه می کرد، مایکل اسکروپفر (Michael Schroepfer)، مدیر فنی فیس بوک همراه ذوفنون در آشپزخانه زاکربرگ بود.

معمولاً وقتی فیس بوک قصد داشت شرکتی را بخرد، اطلاعات کاملی درباره فناوری آن شرکت پیدا می کرد، برند آن را بازآفرینی و خلاهای آن را تا حد ممکن، پر می کرد. اگر شرکت اینستاگرام همچنان می خواست محصول خود را حفظ کند و این روند طبیعی شرکت فیس بوک برای خرید شرکت ها را زیر سؤال می برد و نمی توانستند آینده این معامله را پیش بینی کنند.

اسکروپفر از ذوفنون پرسید: «چگونه باید با چنین شرکتی ادغام شویم؟» ذوفنون پاسخ داد: «اسکروپ، ما داریم این هزینه را صرف خرید یک اپلیکیشن جادویی می کنیم، نه برای شرکت سیزده نفره شان. بدترین کاری که می شد انجام دهیم این بود که زودتر از موعد شرکت خودمان را به آنها تحمیل کنیم.» ذوفنون که بعد از ساعت ها مذاکره و شب بیداری، کاملاً به یکی از طرفداران اینستاگرام تبدیل شده بود، به او گفت: «اینستاگرام مانند درختی است که تازه شکوفه زده و ما فقط باید آن را تقویت کنیم تا رشد کند. نباید شکل آن را تغییر دهیم یا شاخه های اضافه آن را بچینیم.» زاکربرگ با حرف او موافق بود. سپس برای اعضای هیئت مدیره شرکتش ایمیلی فرستاد و این اتفاقات را توضیح داد. این اولین باری بود که اعضای هیئت مدیره از چنین معامله بزرگی مطلع می شدند. از آنجایی که زاکربرگ اختیار بیشتری در شرکت داشت، آنها فقط باید مهر تأییدی بر حرف او می زدند.



اما سیستم از طرف هیئت مدیره خود با مقاومت بیشتری روبه رو شد؛ به خصوص اندریسن که گیج شده بود و مخالفت می کرد. یک هفته قبل از این اتفاقات، سیستم

برنامه‌ای بلندمدت برای رشد شرکت در نظر گرفته بود و برای آن مبلغی مدنظر قرار داده و یک ماه پیش از این نیز پیشنهاد توییت را رد کرده بود.

پشت خط از سیستروم که به سمت خانه زاکربرگ می‌راند، پرسید: «چه چیزی باعث شده نظرت تا این حد تغییر کند؟» سیستروم پاسخ داد: «این پول نیست که نظرم را عوض کرده، چون می‌دانم می‌توانم هر مقدار پولی را که زاکربرگ پیشنهاد کند، به دست آورم.» اندریسن متوجه شد که فیس‌بوک از عمد قیمت را پایین آورده تا این معامله زیاد سروصدا نکند و شرکتشان حداقل ۱/۲ تا ۱/۳ میلیارد دلار ارزش دارد و اگر کمی صبر می‌کردند، فیس‌بوک حاضر بود رقیبش را با پنج میلیارد دلار هم بخرد.

سیستروم چهار دلیل برای او آورد. اول حرف زاکربرگ را تکرار کرد و گفت به احتمال زیاد ارزش سهام فیس‌بوک بالا می‌رود، در نتیجه به مرور زمان سهامشان افزایش می‌یابد. دوم اینکه با این کار می‌توانند با بزرگ‌ترین رقیبشان یکی شوند و دیگر فیس‌بوک تهدیدی برای آنها نخواهد بود، چراکه اگر فیس‌بوک اینستاگرام را هدف قرار می‌داد و از آن تقلید می‌کرد، دچار مشکل می‌شدند. سوم اینکه می‌توانستند از زیرساخت‌های اجرایی فیس‌بوک استفاده کنند؛ آن‌ها هم نه تنها از مراکز داده آن، بلکه از نیروهایی که می‌دانستند اپلیکیشن‌شان در آینده به چه ویژگی‌های نیاز خواهد داشت. چهارمین و مهم‌ترین دلیل این بود که او و کریگر استقلال داشتند.

سیستروم گفت: «زاکربرگ به من قول داده که می‌توانیم شرکتان را مستقل از فیس‌بوک اداره کنیم.»

اندریسن با حالت تردید آمیزی گفت: «حرفش را باور کردی؟» او خریداران زیادی را دیده بود که هنگام انعقاد قرارداد با همه موارد موافقت می‌کردند، اما وقتی کار از کار می‌گذشت، زیر حرف خود می‌زدند.

سیستروم پاسخ داد: «بله، واقعاً به حرف او اعتماد دارم.»

اگر سیستروم اطمینان کامل داشت، دیگر نیازی نبود اندریسن سد راه او بشود. حداقلش او درباره افزایش ارزش سهام فیس‌بوک با سیستروم هم عقیده بود. کوهلر که کارمند سابق فیس‌بوک بود، به آنها گفته بود که فیس‌بوک سیستمی ماشینی دارد. او که تعطیلات خود را در سوئد می‌گذراند، تمام شب یا با زاکربرگ تلفنی صحبت می‌کرد

یا با سیستم.

در پالو آلتو شرایط برای زاکربرگ فراهم بود تا یک دوره‌می دوستانه راه بیندازد و سریال «بازی تاج و تخت» را با یکدیگر تماشا کنند. سیستم برای دیدن سریال نماند و فقط امضای مخصوص خود را پای قرارداد زد؛ ابتدا یک S و K بزرگ کشید و سپس نامش را مانند یک ستاره نوشت.



شرکت اینستاگرام خریداری شد، اما ادغام نشد و این امر در سابقه ادغام و تملیک شرکت‌های فناوری یکی از پدیده‌های مهم به‌شمار می‌رود. به‌خصوص اینکه غول‌های فناوری بیشتر و بیشتر رشد می‌کنند و شرکت‌های کوچک مانند اینستاگرام به دنبال شرکت‌های جایگزینی هستند که بتوانند با آنها رقابت کنند یا اینکه کامل ورشکست شوند. در سال‌های بعد، توئیتر شرکت واین (Vine) و پریسکوپ (Periscope) را خرید و حداقل برای مدت کوتاهی این دو اپلیکیشن را مستقل از هم نگه داشت و مسئولیت آنها را به بنیان‌گذاران‌شان سپرد. گوگل و آمازون هم به ترتیب شرکت‌های نست (Nest) و هول فودز (Whole Foods) را خریدند و آنها را مستقل نگه داشتند. در حقیقت تیم‌های توسعه بسیاری از شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها را با این وعده که مانند شرکت اینستاگرام استقلال خواهند داشت، می‌خریدند تا نظر آنها را جلب کنند.

قرارداد فیس‌بوک با اینستاگرام به زاکربرگ کمک کرد تا بسیاری از معاملات غیرممکنش را با بنیان‌گذاران سرسخت عملی کند. به‌طور مثال، فیس‌بوک توانست در سال ۲۰۱۴، با اپلیکیشن چت واتس‌آپ و در سال ۲۰۱۴ با شرکت واقعیت مجازی اکولوس (Oculus) معامله کند.

اما مهم‌تر از همه، این معامله به زاکربرگ مزیت رقابتی زیادی بخشید. بعدها یکی از مدیران اجرایی فیس‌بوک درباره اهمیت نسبی این معامله گفت: «مثل این است که شرکت مایکروسافت شرکت اپل را بخرد، ولی شرکت اپل باز هم شرکتی کوچک باشد.» در این صورت آینده بسیار روشنی در انتظار شرکت مایکروسافت خواهد بود، در واقع شرکت فیس‌بوک، با خرید اینستاگرام، دقیقاً در چنین شرایطی قرار گرفت.

کاملاً نمی‌توان این قیاس را درست دانست. بزرگ‌ترین چالش این نوع ادغام‌ها، حفظ

محصول دو شرکت و رشد آن نیست، بلکه سازگاری سازندگان آنها با یکدیگر و همسو شدن فرهنگ دو شرکت است. در این شرایط آیا شرکت مایکروسافت برای شرکت اپل اعتبار کسب می‌کند؟ فرد خلاق و عجیب‌وغریبی مانند استیو جابز چقدر می‌تواند در یک فضای اداری و شرکتی دوام بیاورد؟

زاکریبگ نمی‌دانست اوضاع چگونه پیش خواهد رفت، ولی انگیزه‌های او در یک دفترچه قرمز کوچک نوشته شده بود که روز اول هفته هنگام صبحانه میان کارمندان جدید شرکت دست‌به‌دست می‌شد. در صفحه آخر این دفترچه طرز فکر شکاکانه زاکریبگ نوشته شده بود: «ما باید عواملی را که باعث شکست شرکتمان می‌شود، خودمان بسازیم، وگرنه فرد دیگری آن را می‌سازد. اینترنت مکان دوستانه‌ای نیست. محصولی که در دنیای اینترنت مشهور نشود، حتی به مرحله از بین رفتن هم نمی‌رسد، بلکه یک‌بار ناپود می‌شود.»

سؤالی که سیستروم شش سال بعد از زاکریبگ پرسید، این بود که آیا اینستاگرام را از خودش می‌داند یا از آن شخصی دیگر.



صبح روز بعد، پس از اینکه سیستروم قرارداد را امضا کرد، دورسی داشت به دفتر خود در شرکت اسکوئر می‌رفت؛ شرکت پرداخت ارز دیجیتال‌ای که هم‌بنیان‌گذار آن بود. دورسی با اینکه مرد ثروتمندی بود، دوست داشت با وسایل نقلیه عمومی تردد کند تا بتواند فرهنگ سان‌فرانسیسکو را بیاموزد. آن روز صبح فقط خودش بود و اتوبوس؛ عکسی از صندلی‌های قهوه‌ای‌رنگ و خالی اتوبوس گرفت و آن را در اینستاگرام منتشر کرد و نوشت: «یک لذت صبحگاهی ساده؛ اتوبوس خالی».

او هر روز یک عکس و بعضی روزها هم دو عکس در اینستاگرام منتشر می‌کرد؛ عکس‌هایی از شرکت اسکوئر، غروب خورشید، قهوه و هواپیماهایی که با آن به سفر می‌رفت. پس از اینکه شرکت اینستاگرام پیشنهاد آنها را رد کرد، او در اپلیکیشنی سرمایه‌گذاری کرد که دو نفر از دوستانش آن را طراحی کرده بودند.

وقتی وارد دفتر مرکزی اسکوئر شد، یکی از کارمندان از او پرسید که آیا درباره خبر جدید چیزی شنیده است یا نه؛ اینکه فیس‌بوک شرکت اینستاگرام را خریده است.

دورسی باید مطمئن می‌شد که این خبر درست است یا خیر. تلفن همراه خود را برداشت و با آن وارد گوگل شد تا پست زاکربرگ را ببیند. قبل از اینکه حس کند به او خیانت شده، تلفنش زنگ خورد. یکی از دوستان نزدیکی‌اش به نام آویو نوو (Aviv Nevo) پشت خط بود. آویو یک سرمایه‌گذار درونگرا در حوزه فناوری بود که دورسی به او پیشنهاد کرده بود از طریق شرکت تراپو کپیتال (Thrive Capital) در اینستاگرام سرمایه‌گذاری کند.

نوو گفت: «نمی‌فهمم چه اتفاقی افتاده، من روی شرکت اینستاگرام ۵۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کردم و الآن می‌بینم که آن را به قیمت یک میلیارد دلار خریده‌اند. این برای من چه معنایی دارد؟»

دورسی گفت: «خب، یعنی سرمایه‌ات طی چند روز دو برابر شده است.» سعی می‌کرد خیلی آرام حرف بزند و سردرگمی خود را بروز ندهد، بنابراین ادامه داد: «به نظرم این بهترین اتفاقی بود که می‌توانست برای سرمایه‌ات بیفتد.»

در واقع دورسی هم سود کرده بود و ثروتش بیشتر شده بود، چون او یکی از اولین سرمایه‌گذاران اینستاگرام بود، ولی احساس ناراحتی و سرخوردگی نیز داشت. نمی‌توانست از فکر کردن به سیستم دست بردارد. جدا از توصیه‌هایی که به او کرده بود و حمایت‌هایش، آن دو با یکدیگر دوست صمیمی بودند. چرا حتی برای مسائل کاری به او زنگ نزده بود؟ او همیشه به سیستم می‌گفت که هر موقع بخواهد می‌تواند با شرکت توییت‌ر معامله کند و بر سر قیمت هم می‌توانند توافق کنند. آیا سیستم همواره خلاقیت و شیوه مدیریتی شرکت فیس‌بوک را تحسین می‌کرد؟

پس از گذشت مدتی، دورسی دیگر از این حال سرخوردگی بیرون آمد و گرسنه شد. او فهمید که سیستم هیچ وقت نمی‌خواسته شرکتش را به توییت‌ر بفروشد و آنها را بازی داده است. بنابراین، برنامه اینستاگرام را پاک کرد و دیگر عکسی منتشر نکرد.



چند متر آن طرف‌تر، کارمندان اینستاگرام که در ساختمان شرکت مانده بودند، از در پشتی شرکت بیرون آمدند تا با خبرنگاران روبه‌رو نشوند و با اتوبوسی که کرایه کرده بودند به دفتر مرکزی فیس‌بوک بروند.

ساختمان فیس‌بوک از یک طرف به یک اتوبان هشت‌باندی و از طرف دیگر به خلیج سان‌فرانسیسکو راه داشت. روی ساختمان علامت لایک بزرگی قرار گرفته بود و دفاتر مرکزی آن مملو از کارمند و خدمه بود. هوا در سان‌فرانسیسکو، ۱۰ درجه گرم‌تر بود، برای همین کارمندان اینستاگرام به محض رسیدن کت‌های خود را درآوردند. قبل از ورود به ساختمان، باید هویت خود را به مأموران امنیتی اعلام می‌کردند تا نامشان در سیستم چک شود. مأموران امنیتی نام آنها را روی کارتی چاپ کردند و به آنها دادند و گفتند این کارت‌ها باید همواره به لباسشان متصل باشد.

وقتی تیم اینستاگرام وارد ساختمان شانزدهم فیس‌بوک شدند، کارمندان آنها را شناختند. یکی از کارمندان برخاست و برای آنها دست زد و سپس سایرین هم با او همراهی کردند. آنها که از قبل نیز اضطراب داشتند، با این حرکت معذب شدند.

جلسه آنها در سالن کنفرانسی برگزار می‌شد که زاک‌برگ نام آن را تنگ ماهی گذاشته بود و سالنی شیشه‌ای بود که همه می‌توانستند متوجه شوند در جلسه چه می‌گذرد و چه کسانی در آن حضور دارند. تمام اعضای تیم اینستاگرام وارد سالن شیشه‌ای شدند، برخی از آنها روی صندلی‌ها نشستند و سایرین روی مبلی کوچک. وقتی تیم اینستاگرام در سالن مستقر شدند، کارمندان فیس‌بوک با خود گفتند: «خب این هم از این». افرادی که در آن اتاق بودند، یک میلیارد دلار ارزش داشتند. اما اعضای تیم اینستاگرام مضطرب به نظر می‌رسیدند.

برای اغلب کارمندان اینستاگرام، این اولین باری بود که با زاک‌برگ دیدار می‌کردند که بسیار دوستانه‌تر از شخصیت بی‌رحمی به نظر می‌رسید که در فیلم هالیوودی شبکه اجتماعی از او نشان داده شده بود. زاک‌برگ بیشتر از آنچه در وبلاگ خود گفته بود، توضیح داد. او گفت که از نظرش اینستاگرام دنیای جالبی دارد و نمی‌خواهد در آن تغییری ایجاد کند. همچنین گفت که همه آنها را در شرکتش می‌پذیرد. آن روز، زاک‌برگ عکسی از سگش، بیست، در اینستاگرام منتشر کرد و بعد از حدود یک سال، این اولین باری بود که عکسی در این اپلیکیشن به اشتراک گذاشت.

حرف‌هایش امیدوارکننده بود، اما هنوز به جزئیات نپرداخته بود. کارمندان اینستاگرام نمی‌دانستند چه زمانی رسماً کارمند فیس‌بوک خواهند شد، چگونه باید با یکدیگر

کار کنند و آیا از این قرارداد پولی به آنها می‌رسید یا خیر. به علاوه، اصلاً نمی‌دانستند می‌توانند در چنین محیطی کار کنند یا خیر. در میان ساختمان‌های فیس‌بوک، راهروی درختکاری شده‌ای قرار داشت که رستوران سوشی، کافی‌شاپ و حتی بانک داشت. در میان این راهرو میدانی به نام «Hacker» قرار داشت که زاکربرگ روزهای جمعه در آنجا با کارمندان جلسات پرسش و پاسخ برگزار می‌کرد. به آنها گفته شد که طراحی این راهرو تا حدودی از خیابان اصلی دیزنی‌لند الهام گرفته شده است.

پس از گشت‌وگذار در شرکت فیس‌بوک، گرسنه شدند. سوار اتوبوس شدند و به سمت مرکز شهر پالو آلتو رفتند تا در رستورانی که سیستروم و کریگر از زمان دانشگاه آن را می‌شناختند، ناهار بخورند. آنجا خیلی شلوغ بود، برای همین به یکی از رستوران‌های زنجیره‌ای چیزکیک فکتوری (Cheesecake Factory) رفتند که ترکیبی از طراحی ویکتوریایی، مصری و رومانیایی بود و منوی غذاهای آن به ۲۱ صفحه می‌رسید. روزنامه‌ها نمی‌دانستند آنها روزشان را چگونه گذراندند، پس ناچار تصوراتشان را می‌نوشتند.

روزنامه دیلی میل نوشت: «سیزده کارمند اینستاگرام امروز بعد از اینکه متوجه شدند قرار است مولتی‌میلیونر شوند، جشن گرفتند.»

آتلانتیک نوشت: «امروز هر یک از کارمندان اینستاگرام ۷۷ میلیون دلار ارزش دارند.» وب‌سایت خبری بیزینس اینسایدر تمام عکس‌ها و اطلاعات کارمندان اینستاگرام را از اینترنت جمع‌آوری و منتشر کرد، از جمله مدرسه‌ای که درس خوانده بودند و محل کار قبلی‌شان. اعضای تیم اینستاگرام سرگرم تماس با اعضای خانواده و پیام‌هایی بودند که از طرف دوستان و خانواده‌هایشان به آنها می‌رسید و این موفقیت را به آنها تبریک می‌گفتند.

اما آیا واقعاً موفق شده بودند؟

تا چند هفته دیگر جواب تمام سؤال‌اتشان را می‌گرفتند.



فصل چهارم

بلا تکلیفی در تابستان

«من درخواستی به کمیسیون نوشتم و از آنها خواستم فوراً تحقیق کنند که آیا فیس بوک قوانین ضد انحصاری را نقض کرده است یا خیر. مشخص است که کمیسیون با تأیید قرارداد فیس بوک و اینستاگرام، به فیس بوک اجازه می‌دهد بزرگ‌ترین رقیبش در بازار را بخرد.»

-دیوید سیسیلین (David Cicilline)، یکی از اعضای کنگره آمریکا
در سخنانی خطاب به کمیسیون تجارت فدرال درباره قرارداد اینستاگرام در سال ۲۰۱۹.

سیستروم و کریگر و بقیه کارکنان اینستاگرام آخر هفته به لاس وگاس رفتند و در آنجا جشن گرفتند، اما سؤالاتی که داشتند دست از سرشان برنمی‌داشت؛ چه کسی قرار است میلیونر شود؟ کار در فیس بوک چگونه زندگی آنها را تغییر خواهد داد؟ کوین سیستروم از آنها خواسته بود هیچ عکسی از این مسافرتشان در اینستاگرام منتشر نکنند. او و کریگر نمی‌خواستند رسانه‌ها از سفر آنها مطلع بشوند، چون شرکت فیس بوک فکر می‌کرد آنها بعد از انعقاد قرارداد، دیگر دست از کار و تلاش کشیده‌اند. اما همه آنها به کمی استراحت و خوشگذرانی نیاز داشتند.

این سفر تقریباً برای همه کارمندان اینستاگرام رایگان درآمد. جاشوا کوشنر، دوست نزدیک سیستروم، از طرف تراپوکپیتال روی شرکت اینستاگرام سرمایه‌گذاری کرده بود و پس از این قرارداد، سرمایه او دوبرابر شده و شرکتش اعتباری کسب کرده بود. به همین مناسبت، از همسر برادرش، ایوانکا ترامپ، خواست تا تمام امکانات را برای آنها فراهم کند. آنها در هتل بین‌المللی ترامپ مستقر شدند و همه در آنجا به آنها تبریک می‌گفتند.

هنگام شام، سیستروم به اعضای تیمش گفت امشب هرچه می‌خواهند به حساب او سفارش دهند، آنها هم خاویار و نوشیدنی سفارش دادند. جوئل توماس زیمرمن، نوازنده کانادایی در کافی‌شاپ نزدیک هتل اجرا داشت. زیمرمن که از رسانه‌ها درباره سیستروم چیزهایی شنیده بود، به محض اینکه سیستروم و تیمش از آنجا رد شدند، آنها را شناخت و تبریک گفت. سپس گفت که نتوانسته نام کاربری مورد نظر خود را برای حساب کاربری اینستاگرامش انتخاب کند. جسیکا زولمن همان‌جا نام کاربری Deadmau5 را برای او

تنظیم کرد.

کوشنر فردی را مسئول گروه آنها کرده بود تا هر چیزی نیاز داشتند، برایشان فراهم کند. او مهمان‌ها را خارج از صف وارد کافی‌شاپ کرد و کارکنان کافی‌شاپ با نوشیدنی از آنها پذیرایی کردند.

کریگر گفت: «این‌گونه می‌خواستیم در چشم نباشیم؟»

کوشنر به او اطمینان خاطر داد که از همه همین‌طور پذیرایی می‌شود.

پنج دقیقه گذشته بود که کارکنان کافی‌شاپ تی‌شرت‌هایی با چاپ لوگوی اینستاگرام که روی آنها نوشته بود: «یک میلیارد، دلیلی برای خندیدن» به همراه عینک دودی‌های مارک میان افراد پخش کردند. نور کم بود و سیستم در تاریکی می‌دوید و تی‌شرت‌ها را از دست افراد می‌گرفت، ولی اتفاقی که بعداً افتاد بیشتر جلب توجه کرد. ناگهان کارکنان با کیک بزرگی وارد شدند که روی آن با فوندانت نوشته بود: «یک میلیارد دلار».

خوشبختانه هیچ‌کس از وقایع عکسی پست نکرد، اما به همه خیلی خوش گذشت.



بعد از هفته‌ها و ماه‌های پرتنش، این سفر باعث شد میان اعضای تیم ارتباطی صمیمانه شکل بگیرد؛ نیمه‌شب‌هایی که در حال کار کردن بودند و از شدت سرما خود را با پتوهایی پوشانده بودند که اسنوپ داگ برایشان فرستاده بود یا زمانی که در ساختمان را اشتباهی روی شایینی سویی قفل و هشدار امنیتی را فعال کرده بودند. آنها گروهی بیست نفره با خصوصیات اخلاقی متفاوت بودند که می‌دانستند چگونه باید با هم کنار بیایند و کار را پیش ببرند. تک‌تک آنها عاشق محصول در دست کارشان بودند.

اما دیگر اوضاع تغییر کرده بود، محیط فیس‌بوک، محیطی کاری بود و شرایط بسیار پیچیده‌تر می‌شد.

اولین خبری که پس بازگشت از وگاس شنیدند، این بود که تا وقتی رگولاتورها قرارداد را رسماً تأیید نکنند، شرکت فیس‌بوک نمی‌تواند منابع انسانی یا زیرساخت‌هایش را در اختیار آنها بگذارد. وکلای شرکت فیس‌بوک می‌گفتند، ماه‌ها طول می‌کشد تا این اتفاق بیفتد. دولت‌های آمریکا و اروپا در حال تحقیق روی این موضوع بودند که آیا فیس‌بوک با خرید اینستاگرام قدرت انحصاری پیدا می‌کند یا خیر و تا زمانی که این تحقیقات به پایان

نمی‌رسید، آنها نمی‌توانستند در دفاتر مرکزی فیس‌بوک مستقر شوند یا از این شرکت فردی را استخدام کنند. برای همین، باید به شدت قبل کار می‌کردند.

خبر دوم شخصی‌تر بود، قرار نبود همه کارمندان ثروتمند شوند. چند هفته بعد از انعقاد قرارداد، نماینده فیس‌بوک به دفتر اینستاگرام آمد تا همراه با سیستم و کریگر قراردادهای جدیدی را به کارمندان ارائه دهد. در صورتی که کارمندان بیشتر از یک سال در شرکت فیس‌بوک می‌ماندند، می‌توانستند از مفاد این قراردادها شامل حقوق جدید، اختیارات خرید سهام جدید و پاداش‌های نقدی، استفاده کنند. آنها یکی‌یکی وارد اتاق کنفرانس می‌شدند و وقتی خارج می‌شدند، صورتشان پریده‌رنگ بود.

افرادی که در سلیکون‌ولی کار می‌کردند، معمولاً ترجیح می‌دادند حقوق کمتری بگیرند، اما در استارت‌آپی مانند اینستاگرام کار کنند که اختیارات خرید سهام ارائه می‌داد. این اختیارات به آنها امکان می‌داد بعدها سهام شرکت را با قیمتی کمتر بخرند، البته این امکان محدود به مدت زمان خاصی است. معمولاً پس از یک سال کار کردن، یک‌چهارم از کل حقوق پیشنهادی به فرد داده می‌شود که به او انگیزه می‌دهد تا به شرکت وفادار باشد. کارمندی که شرکت برنده را انتخاب کند، حتی اگر سهام اندکی از آن شرکت داشته باشد، ثروت زیادی به دست می‌آورد و مانند این است که در مسابقه بخت‌آزمایی برنده شده باشد.

می‌توان گفت خرید اینستاگرام یکی از بزرگ‌ترین معاملات در زمینه اپلیکیشن‌های موبایلی بود. با این حال، اگر کارمندان اینستاگرام پیشنهاد شغلی فیس‌بوک را قبول می‌کردند، اختیارات سهامشان در شرکت اینستاگرام کنسل می‌شد و در عوض صاحب سهام محدود فیس‌بوک می‌شدند.

برنامه رهن سهام آنها نیز از ابتدا آغاز می‌شد؛ انگارانه‌انگار که ماه‌ها کار کرده بودند. فقط سه نفر از کارمندان اینستاگرام سابقه کار کافی در شرکت داشتند که بتوانند با اختیار خرید سهام خود، یک‌چهارم سهام اینستاگرام خود را بخرند و آنها را با نرخ پایین‌تری به سهام شرکت فیس‌بوک تبدیل کنند و به دیگران هیچ ثروتی از شرکت اینستاگرام نمی‌رسید.

از آنجاکه شرکت فیس‌بوک در شرف تبدیل شدن به شرکت سهامی عام بود، این سه

کارمند باید عجله می کردند. دست کم دو نفر از آنها می توانستند هزینه خرید سهام اینستاگرام و تبدیل آن به سهام فیس بوک را تأمین کنند. چون ارزش این قرارداد بالا بود، برای انجام این کار به بیش از ۳۰۰ هزار دلار پول نیاز داشتند. وکیلشان درباره ریسک مالی این کار به آنها گفت، فیس بوک مکان امنی برای سرمایه گذاری نیست، چون هیچ کس نمی داند ارزش سهام این شرکت در آینده چگونه خواهد بود (ارزش سهام فیس بوک پس از اینکه شرکت اینستاگرام به آن پیوست ۱۰ برابر شد، این یعنی در حال حاضر سهام کارمندان سه میلیون دلار ارزش دارد).

از طرف دیگر به سیستم و کریگر هم ثروت زیادی رسید. کریگر صاحب ۱۰ درصد و سیستم صاحب ۴۰ درصد از سهام شرکت بود، به این ترتیب مطابق با ارزش اصلی این قرارداد، ارزش سهام آنها به ترتیب ۱۰۰ میلیون و ۴۰۰ میلیون دلار شد. سیستم احساس غرور می کرد. یک روز بعد از انعقاد قرارداد، به دوستانش گفت که به فروشگاه محله رفته و پنج نسخه از روزنامه نیویورک تایمز را خریده و از اینکه صندوق دار او را شناخته، تعجب کرده، چون عکس او روی جلد مجله بوده است.

هر دو آنها به دنبال راهی بودند که بتوانند این ثروت را به شیوه درستی خرج کنند تا اعضای تیم هم متوجه آن شوند. کریگر می خواست پولش را صرف کارهای انسان دوستانه کند و به دنبال خیریه می گشت. همچنین دوست داشت با پولش کلکسیون از هنرهای مدرن ایجاد کند. سیستم به دنبال خرید خانه بود و روی شرکت بلوباتل کافی (Blue Bottle Coffee) سرمایه گذاری کرد. هر چند وقت یک بار هم خریدهای اینترنتی سیستم به دفتر می رسید. کارمندان متوجه خودروی جدید او، ساعت رولکس و چوب های اسکی جدیدش شده بودند. بالاخره او توانسته بود به درجه ای از ثروت برسد که بهترین ها را داشته باشد و هرچه می خواهد بخرد.

جسیکا زولمن این اختلاف را با سیستم مطرح کرد. سیستم به او توضیح داد که عایدی کارمندان از این قرارداد قابل مذاکره نیست و شرکت فیس بوک تمام هماهنگی ها را انجام داده است. برای اینکه زولمن را آرام کند، به او گفت از زاکربرگ خواسته تا اجازه دهد زولمن سگش، دگر (Dagger)، را همراه خودش به محل کار بیاورد، اما متأسفانه قوانین شرکت فیس بوک اجازه نمی داد هیچ سگی وارد ساختمان شود. زولمن که همیشه دگر را

همراه خود به محل کار می آورد، اکنون باید به استخدام پرستار سگ فکر می کرد و حقوق او نیز به هزینه هایش اضافه می شد.

زولمن و تعدادی از کارمندان که ناامید شده بودند، به سانتا مونیکا سفر کردند تا کمی ذهن خود را از این مسائل دور کنند، ولی به جای خوشگذرانی فقط درباره مشکلاتشان با هم حرف می زدند. آنها به هم می گفتند که اگر کوین به هر یک از آنها یک میلیون دلار از ثروتش بدهد، دیگر نیازی نیست خانه اجاره کنند و می توانند در استارت آپ ها سرمایه گذاری کرده یا حتی کسب و کار خودشان را راه اندازی کنند. آنها با دوستانشان در این باره بحث کردند و متوجه شدند در دنیای کسب و کار رایج نیست که وقتی بنیان گذار شرکتی با انعقاد قراردادی به ثروت زیادی دست یافت، آن را میان کارمندانش تقسیم کند.

در این معامله، بنیان گذاران اینستاگرام فقط بخش محدودی از سهام شرکت را در اختیار کارمندانشان می گذاشتند و عقیده داشتند سهام کارمندانی که مدت زمان بیشتری در شرکت خدمت کرده اند، نباید با کارمندانی که مدت زیادی از کار کردن آنها در شرکت نمی گذرد، برابر باشد. می توانستند با بخشیدن مقداری از پول خود به آنها، تا حدی از نارضایتی شان کم کنند، ولی تصور می کردند کارمندان جدیدتر لیاقت چنین پولی را ندارند. شرایط مانند شرایطی نبود که تیم ون دم و فیلیپ مک آلیستر، زمستان گذشته در شرکت گوالا تجربه کرده بودند؛ قرار بود همه کارمندان در شرکت فیس بوک استخدام شوند و حقوقی در حد شرکت فیس بوک بگیرند و اگر بیش از یک سال در فیس بوک کار می کردند، می توانستند پاداش ده ها هزار دلاری هم بگیرند (وقتی قرارداد رسماً منعقد شد، برخی کارمندان، از جمله زولمن و ون دم مدت زیادی در شرکت فیس بوک نماندند تا این پاداش به آنها تعلق بگیرد، ولی سایرین مانند ایمی کول، مک آلیستر و دن تافی هنوز هم در این شرکت مشغول به کارند).

شرکت اینستاگرام در دوره ای ایجاد شده بود که به بنیان گذاران بیشتر از هر کسی اهمیت داده می شد. در قرارداد میان شرکت اینستاگرام و فیس بوک، سیستم و کریگر دو کارمند اصلی اینستاگرام ذکر شده اند. در واقع، هزینه ای که شرکت فیس بوک برای خرید اینستاگرام پرداخت برای وجود این دو نفر بود.



این ماجرا تازه شروع بلاتکلیفی آنها در تابستان بود. تا چند هفته دیگر، فیس بوک تیترا تمام خبرها می شد، چون این شرکت در حال عرضه اولیه سهام خود در بازار سرمایه بود. فیس بوک در هجده می، با فروش هر یک از سهام های خود به ارزش ۳۸ دلار، به شرکتی سهامی عام تبدیل شد و ارزش آن به یکصد میلیارد دلار رسید؛ یعنی ارزشی بیشتر از شرکت دیزنی یا مک دونالد.

وقتی زاکربرگ از دفتر مرکزی فیس بوک زنگ آغاز معامله سهام این شرکت را در بورس نزدک به صدا درآورد، کارمندان جشن گرفتند، ولی چون ابتدای کارشان بود، هنگام انجام معاملات با مشکلات فنی روبه رو می شدند. پس از گذشت یک روز، سهام فیس بوک افت کرد. سرمایه گذاران متوجه شدند که شرکت فیس بوک از تبلیغات موبایلی پولی به دست نمی آورد، حتی با وجود اینکه می دانسته کاربران روز به روز از صفحه های دسکتاپ بیشتر فاصله می گیرند و بیشتر وقت خود را با تلفن های همراهشان می گذرانند، باز هم سرمایه گذاری چشمگیری در این زمینه انجام نداده است. سهام داران شکایتی گروهی تنظیم کردند و مدعی شدند فیس بوک این موضوع را که فروش پایینی دارد، از آنها مخفی کرده است.

معمولاً سهام شرکتی که برای اولین بار در بازار عرضه می شود، آنچنان پرسود و منفعت نیست، اما شرکت فیس بوک محصولی داشت که هر ماه صدها هزار نفر عضو آن می شدند و بیشتر سهام داران معتقد بودند که سهام این شرکت ارزشمند است. سراسر دنیا مملو از افرادی است که پس انداز خود را در شبکه های اجتماعی سرمایه گذاری کرده اند و پس از اینکه ضرر زیادی متحمل شده اند، سرمایه خود را خارج کرده اند. این همان سهامی بود که بخشی از آن برای خرید شرکت اینستاگرام صرف شده بود، بنابراین ارزش قرارداد میان اینستاگرام و فیس بوک هم کاهش می یافت. وکیلی که گفته بود وام سیصد هزار دلاری برای سرمایه گذاری در فیس بوک ارزشش را ندارد، به احتمال زیاد وکیل باهوشی بوده است.

دولت های آمریکا و اروپا تحقیقات خود را آغاز کردند تا ببینند خرید شرکت اینستاگرام مجاز است یا خیر. شرکت فیس بوک که در شرف عرضه اولیه سهام خود بود و به نظر می رسید قصد دارد دنیا را بگیرد، ناگهان متوجه شد آینده نامعلومی در انتظارش است. شرکت اینستاگرام هم که هجده ماه از انتشار اپلیکیشن سیزده کارمند داشت، به نظر

نمی‌رسید قدرت زیادی داشته باشد. تحقیقات دولتی هم بیشتر از آنچه ماده‌ای با اهمیت عمومی باشد، مربوط به کاغذبازی‌ها و قوانین دست‌وپاگیر اداری بود. بنابراین، هیچ‌کس نمی‌توانست آینده شرکت فیس‌بوک و اینستاگرام را پیش‌بینی کند.



شرکت‌هایی مانند اینستاگرام که به شیوه مدرنی خریداری شده‌اند، مشمول قانون ضدقیمومیت نمی‌شوند. پیش‌تر شرکتی که قدرت انحصاری داشت، با دستکاری قیمت‌ها یا در دست گرفتن زنجیره تأمین، می‌توانست تأثیر زیادی روی صنعت خود بگذارد. چون استفاده از محصول شرکت اینستاگرام و فیس‌بوک رایگان بود، این دو شرکت هیچ‌زانی به مصرف‌کننده وارد نمی‌کردند، مگر اینکه کاربر با اختیار خودش اطلاعاتش را در این اپلیکیشن‌ها منتشر کند. شرکت فیس‌بوک به‌تازگی در حال کسب درآمد از طریق تبلیغات (به‌خصوص تبلیغات در تلفن‌های همراه) بود، ولی شرکت اینستاگرام هیچ درآمدی از تبلیغات نداشت.

شرکتی که قدرت انحصاری دارد، مایل است رقبای خود را زمین بزند. اینستاگرام نیز رقبای زیادی داشت و اولین شرکتی نبود که اپلیکیشن عکاسی با فیلتر عکس ارائه کرده است.

بنابراین، کمیسیون تجارت فدرال تحقیقات خود را با سؤال آسان‌تری آغاز کرد. آیا شرکت اینستاگرام و فیس‌بوک در حال رقابت با یکدیگرند؟ اگر این‌گونه باشد با ادغام این دو، رقابت در بازار کاهش می‌یابد.

اول اینکه رگولاتورها باید درک درستی از تصور اینستاگرام درباره فیس‌بوک و برعکس به دست می‌آوردند که این کار با بررسی ایمیل‌ها و پیامک‌های آنها امکان‌پذیر بود. نکته جالب این بود که خود کمیسیون به‌دنبال جمع‌آوری اسناد نمی‌رفت. وکلای شرکت فیس‌بوک و اینستاگرام (همان وکلایی که کارهای حقوقی قرارداد را انجام دادند) موظف شده بودند به‌دنبال مدرکی بگردند که مانع انعقاد این قرارداد شود. آنها از شرکت اینستاگرام و فیس‌بوک حقوق می‌گرفتند تا درباره آنها تحقیق کنند.

کارمندان ابتدا فکر می‌کردند علت این کار فدرال، کمبود نیرو برای انجام تحقیقات است، اما وقتی فهمیدند برای صدور مجوز قرارداد در آمریکا روال کار اینچنین است، شوکه

شدند. بر خلاف تضاد منافع آشکاری که برای این کار وجود داشت، وکلا کاملاً برای شروع کار آماده بودند، چون اگر این کار را انجام نمی‌دادند، ممکن بود اخراج شوند. وکلای شرکت اینستاگرام در شرکت حقوقی اوریک (Orrick)، از بنیان‌گذاران و برخی کارمندان قدیمی خواستند تاریخچه ایمیل‌ها و پیامک‌هایشان را در اختیار آنها بگذارند. آنها حتی دفترچه سیستم‌روم را نیز صفحه‌به‌صفحه بررسی کردند تا به مدارکی دست پیدا کنند که شاید از نظر کمیسیون مانعی برای عقد قرارداد باشد.

در همین حال آنها به پیامکی برخوردند که نشان می‌داد سیستم‌روم در زمانی که اینستاگرام در اپ‌استور از فیس‌بوک جلو زده بود، برای کارمندانش نوشیدنی‌های گران‌قیمت خریده بود. وکلا از شاینی سووئی خواستند تا در این باره توضیح دهد. او گفت که فیس‌بوک یکی از مشهورترین اپلیکیشن‌های جهان است و جلو زدن از آن برای هر استارت‌آپی یک نقطه عطف به‌شمار می‌رود و این خوشحالی مالزوماً نمی‌تواند به معنای این باشد که ما با شرکت فیس‌بوک رقابت داریم. با این حال، او هیچ‌وقت نفهمید آیا توانسته با این جواب وکلا را قانع کند یا خیر.

وکلاي شرکت حقوقی فن‌ویک اند وست (Fenwick & West) نیز چنین تحقیقاتی را روی شرکت فیس‌بوک انجام دادند. پس از اینکه وکلا یافته‌های خود را به کمیسیون ارائه دادند، از سیستم‌روم و زاکربرگ خواسته شد برای پاسخ به سؤالات بیشتر به واشنگتن بروند. زاکربرگ این دعوت را قبول نکرد و گفت از طریق ویدئوکنفرانس سؤالات آنها را پاسخ می‌دهد، ولی سیستم‌روم به واشنگتن رفت. او را به یک اتاق بازجویی بردند که چندین کارمند جوان هم آنجا حضور داشتند و از اینکه سیستم‌روم را ملاقات می‌کردند، هیجان‌زده بودند. آنها از او سؤالات فنی زیادی درباره کارکرد اپلیکیشن اینستاگرام پرسیدند تا متوجه شوند آیا شرکت فیس‌بوک راست می‌گوید که شرکت اینستاگرام برای تأثیر روی زندگی کاربر خود هدف متفاوت دارد یا خیر.

شرکت فیس‌بوک به رگولاتور دیگری در دیوان تجارت عادلانه انگلستان گفت که مستقیماً با شرکت اینستاگرام رقابت نمی‌کرده و فقط به‌تازگی از اینستاگرام کپی کرده و اپلیکیشنی به نام فیس‌بوک کمرا (Facebook Camera) منتشر کرده است. تعداد داندلود سایر اپلیکیشن‌های اشتراک‌گذاری عکس، مانند کمرا اوسام (Camera Awesome) و

هیپستمیک سه برابر اپلیکیشن فیس بوک کمرا و تعداد دانلود اپلیکیشن اینستاگرام نیز ۴۰ برابر آن بود. نتیجه بحث این شد که شرکت فیس بوک با وجود ۹۵۰ میلیون کاربر در رقابت در بازاری جدید شکست خورده است.

به گفته شرکت فیس بوک، تعداد اپلیکیشن‌های اشتراک گذاری عکس در این بازار بسیار زیاد بوده و اپلیکیشن‌های متعددی مانند اینستاگرام به وجود آمده بودند؛ از جمله اپلیکیشن‌های پث، فلیکر، کمراپلاس و پیکسبل (Pixable). به این ترتیب رگولاتورهای انگلستان متوجه شدند که صدور مجوز این قرارداد، رقابت در این بازار را از بین نمی برد. دیوان تجارت عادلانه انگلستان در گزارشی نوشت هیچ مدرکی وجود ندارد که نشان دهد شرکت اینستاگرام فقط با هدف رقابت با فیس بوک روی کار آمده است؛ چه در نقش یک شبکه اجتماعی، چه در نقش پلتفرمی برای انجام فعالیت‌های تبلیغاتی.

آنها متوجه نشدند که شرکت اینستاگرام از قبل برنده این موضوع بوده است. اپلیکیشن پث که تعداد کاربرانش کمتر از سه میلیون بود و اپلیکیشن هیپستمیک که تعداد کاربرانش حداکثر چهار میلیون بود و قصد داشت تعداد کارمنداناش را نصف کند، تنها اپلیکیشن‌هایی بودند که نامشان در فهرست اپلیکیشن‌های مشابه اینستاگرام آمده بود. اپلیکیشن پیک پلز هم (که سیستم و کریگر بعد از سرمایه گذاری شرکت اندریسن هورووینز روی آن در سال ۲۰۱۰، تصمیم گرفتند آن را از میان بردارند)، در جولای ۲۰۱۲ ورشکست شد و حتی نامش در فهرست قرار نگرفت. رگولاتورها فقط به وضعیت فعلی بازار این نوع اپلیکیشن‌ها توجه می کردند و توانایی‌های بالقوه شرکت اینستاگرام و فیس بوک را که طی چند سال یا حتی چند ماه آینده بالفعل می شدند، نادیده می گرفتند. ارزش واقعی شرکت فیس بوک و اینستاگرام در شبکه‌ای بود که ایجاد کرده بودند و در لحظاتی خلاصه می شد که متوجه می شدند افراد بیشتری عضو شبکه‌هایشان شده‌اند. حتی اگر فردی از اپلیکیشن‌های رقیب اینستاگرام مانند اپلیکیشن پث، بیشتر لذت ببرد، در صورتی که دوستانش از آن اپلیکیشن استفاده نکنند، دیگر به سراغ آن نمی رود (شرکت پث در سال ۲۰۱۸ و پس از اینکه شرکتی کره‌ای دائوم کاکائو (Daum Kakao) آن را خرید، تعطیل شد).

زاکریبگ می دانست که سخت ترین قسمت راه اندازی یک کسب و کار، ایجاد عادت

جدید برای کاربران و تشکیل گروهی‌هایی است که همه کاربران بخواهند وقتشان را در آنجا بگذرانند. خرید شرکت اینستاگرام بسیار راحت‌تر از این بود که او بخواهد چنین جامعه‌ای را ایجاد کند، چون وقتی یک شبکه اجتماعی در میان عموم مردم رواج می‌یابد و تعداد زیادی در آن عضو می‌شوند، دیگر کسی به سراغ سایر شبکه‌ها و اپلیکیشن‌های مشابه نمی‌رود، چراکه این شبکه اجتماعی به یکی از پایه‌های جامعه تبدیل می‌شود.

به همین خاطر بود که زاکربرگ به تیر خبرها که می‌گفتند اینستاگرام یک میلیارد دلار نمی‌ارزد، توجهی نمی‌کرد و برایش اهمیتی نداشت شرکت اینستاگرام مدل کسب و کار خاصی دارد یا خیر. از نظر زاکربرگ، کسب درآمد زمانی اتفاق می‌افتاد که شبکه قدرت کافی را داشته باشد؛ یعنی آن قدر برای کاربرش ارزشمند باشد که تبلیغات یا هر اقدام دیگری برای کسب درآمد، او را اذیت نکند. کاربران فیس بوک بدون اینکه درباره اهداف این سایت اطلاعاتی کسب کنند، اطلاعات شخصی خود را در شبکه اجتماعی فیس بوک منتشر می‌کردند و با این کار مشکلی نداشتند.

تأثیری که شبکه اجتماعی روی کاربران می‌گذاشت، باعث شد شرکت فیس بوک سرانجام بر ترس سرمایه‌گذارانش برای ایجاد یک اپلیکیشن موبایلی و کسب درآمد از آن غلبه کند. اپلیکیشن موبایلی فیس بوک، میلیون‌ها کاربر داشت و هنوز کاملاً به ماشین کسب درآمد تبدیل نشده بود. البته بالأخره روزی شبکه اینستاگرام پربار می‌شد. زاکربرگ عقیده داشت تا زمانی که کاربران عضو اینستاگرام باشند، می‌توان از آن کسب درآمد کرد و هرچه تعداد کاربران بیشتر باشد، پول بیشتری به دست خواهد آمد.

هدف شرکت فیس بوک این بود که کاربرانش زمان بیشتری را در فیس بوک بگذرانند و اینستاگرام برایش نوعی تهدید به شمار می‌رفت. این شرکت با شبکه‌هایی رقابت می‌کرد که مردم در وقت آزاد خود به سمت آنها می‌رفتند و می‌توانستند ببینند دیگران روز خود را چگونه گذرانده یا چه عکسی از خود منتشر کرده‌اند. هرچه جامعه اپلیکیشن اینستاگرام بزرگ و بزرگ‌تر می‌شد، احتمال اینکه جای فیس بوک را بگیرد، بیشتر می‌شد و ممکن بود افراد در وقت‌های آزاد خود در تاکسی یا کافی شاپ یا زمان استراحت خود در محل کار به جای فیس بوک، اپلیکیشن اینستاگرام را باز کنند.

شرکت فیس بوک بلد بود که چه رفتاری کند و چه بگوید تا مسئولان دولتی از نظارت و

تحقیقات دست بردارند، مثلاً زمانی خود را یک شرکت نوپای درهم‌برهم جازد، در حالی که اصلاً این‌گونه نبود. با این حال شرکت فیس‌بوک حق داشت به وقایع اطرافش بدبین باشد، چون هر نوع شبکه اجتماعی که رشد سریعی داشت، می‌توانست تهدیدی برای آنها به حساب آید، از تأثیر شبکه فیس‌بوک روی کاربران بکاهد یا زمانی را که صرف آن می‌کنند، کمتر کند. شرکت فیس‌بوک نباید اجازه می‌داد چنین اتفاقی بیفتد. زاکربرگ تمام جلساتی را که در شرکتش برگزار می‌کرد با شعار «سلطه» پایان می‌داد تا این طرز تفکر در تمام کارمندان ایجاد شود.

نشانه‌ها حاکی از این بود که شبکه اینستاگرام تأثیری همگانی دارد، زیرا رشد بسیار سریعی داشت (وقتی شرکت فیس‌بوک قصد خرید آن را داشت، تعداد کاربران آن سی میلیون بود، اما در اواسط تابستان همان سال، تعداد کاربران آن به بیش از پنجاه میلیون نفر رسیده بود).

دیوان تجارت عادلانه گزارشی ارائه داد که به تأثیر شبکه هیچ اشاره‌ای نکرده بود؛ این یعنی شرکت فیس‌بوک اهدافش را برای انعقاد این قرارداد کامل توضیح نداده بود. در عوض در این گزارش مطلبی ضد اینستاگرام و رشد روزافزون آن منتشر شده بود: «اینکه محصول شرکت اینستاگرام روز به روز فراگیر می‌شود، نشان می‌دهد که موانع برای گسترش شرکت‌ها نسبتاً کم است و از جذابیت این اپلیکیشن به مرور زمان کاسته می‌شود.»

امروزه فیس‌بوک هنوز هم یکی از فراگیرترین شبکه‌های اجتماعی در دنیاست و در میان چندین اپلیکیشن پیام‌رسان و اجتماعی، بیش از دو میلیارد و ۸۰۰ میلیون کاربر دارد و اینستاگرام اولین محرک این شرکت برای رشد درآمد است. بعدها تحلیلگران اظهار کردند که صدور مجوز این قرارداد یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات رگولاتورها در دهه گذشته بوده است. حتی کریس هاجز، یکی از بنیان‌گذاران فیس‌بوک در سال ۲۰۱۹، درخواست کرد که این قرارداد را لغو کنند. او در روزنامه نیویورک تایمز نوشت: «قدرت زاکربرگ بی‌سابقه و بر خلاف استانداردها و معیارهای آمریکایی است.»

تحقیقات کمیسیون تجارت فدرال در سال ۲۰۱۲ به صورت مخفیانه انجام شد و هیچ گزارش عمومی مبنی بر اطلاعات به دست آمده از این تحقیقات منتشر نشد. به گفته شرکت فیس‌بوک، این تحقیقات بسیار جامع، کامل و سرسختانه بود و کارمندان

بسیار لایقی آن را انجام می‌دادند. وقتی تحقیقات به پایان رسید، رگولاتورها برای شرکت اینستاگرام و فیس‌بوک نامه‌ای فرستادند که در آن نوشته شده بود: «فعلاً هیچ اقدام دیگری مجاز نیست.» این نامه حاوی خطاری بود که احتمالاً بعدها می‌شد معنی دیگری از آن استخراج کرد؛ یعنی «همان کاری را انجام دهید که به نفع عموم است».



اینستاگرام چاره‌ای نداشت جز اینکه به فیس‌بوک فروخته شود، چون سیستم و کریگر در استخدام کارکنان جدید به شدت کند بودند. این دو با اینکه با کمبود نیرو مواجه بودند و برای سرپا نگه داشتن اپلیکیشن تلاش زیادی می‌کردند، در استخدام نیرو و سواست زیادی به خرج می‌دادند و به دنبال فردی بودند که کاملاً با معیارهایشان سازگار باشد. زمانی که پیشنهاد تویتر را رد کردند و شرکت سکویا پنجاه میلیون دلار روی شرکت آنها سرمایه‌گذاری کرد، طبق گفته یک سرمایه‌گذار، باز هم به سرمایه‌بستری نیاز داشتند. آنها به ۱۰ برابر این تعداد کارمند نیاز داشتند تا بتوانند رشد سریعی داشته باشند و سود مناسبی به سرمایه‌گذاران بپردازند.

آنها خسته شده بودند. فروش شرکتشان، آسان‌ترین راه برای حل این مشکلات بود. شرکت فیس‌بوک بیش از سه هزار کارمند داشت که برخی از آنها جزء مهندسان برتر دنیا بودند. اگر کمیسیون اجازه می‌داد و آنها به شرکت فیس‌بوک ملحق می‌شدند، می‌توانستند از کارمندان آن استفاده کنند. در آن زمان، هیچ عاملی به آنها آرامش خاطر نمی‌داد. سرمایه‌گذاری آنها روی کارمندان و زیرساخت‌های شرکتشان متوقف شده بود؛ آن هم در شرایطی که تعداد کاربران روز به روز بیشتر می‌شد و منتظر بودند تا تکلیف قرارداد مشخص شود. مانند همیشه برنامه نامنظم خواب کریگر نشانه رشد توقف‌ناپذیر اینستاگرام بود.

در جمعه شبی در اواخر ژوئن، کریگر همراه با کیتلین تریگر (Kaitlyn Trigger) نامزدش (که اکنون همسرش است) در شهر اورگن پورتلند در تاکسی نشسته بودند تا برای شام به رستورانی بروند. صدای هشدار آشنای کریگر باز به صدا درآمد، اما او متوجه شد که سوینی می‌تواند همراه با یکی از جدیدترین کارمندان، یعنی ریک برنسون، مشکل را حل کند.

ولی متأسفانه این بار مشکل مثل همیشه نبود. کل اینترنت، یا حداقل اینترنت‌هایی که آمازون آنها را پشتیبانی می‌کرد، قطع شده بود. تمام شبکه‌هایی که سرورهای خود را روی زیرساخت‌های آمازون بنا کرده بودند، از جمله پینترست، نتفلیکس و اینستاگرام، به سبب توفان ساحل شرقی، کاملاً از کار افتاده بود. این شرکت‌ها معمولاً چندین مهندس بک‌اند دارند که این‌گونه مشکلات را حل می‌کنند. شرکت اینستاگرام فقط سه مهندس بک‌اند داشت که فقط سه هفته از پیوستن آنها به مجموعه می‌گذشت.

کریگر قبل از اینکه بابت این اتفاق از نامزدش عذرخواهی کند، به راننده تاکسی گفت دور بزنند. البته نامزدش با چنین بحران‌هایی آشنایی داشت.

سوینی که به همراه خانواده‌اش برای تماشای مسابقه به استادیوم بیسبال سان فرانسیسکو رفته بود، از این موضوع باخبر شد. او از خانواده‌اش عذرخواهی کرد و در نیمه سوم مسابقه، استادیوم را ترک کرد و به سمت دفتر اینستاگرام رفت.

وقتی سرورها به حالت قبل بازگشت، باید تمام کدهای اینستاگرام دوباره از اول ساخته می‌شد. داده‌ها هنوز به‌طور کامل وجود داشتند، ولی باید رایانه‌ها را دوباره بازیابی می‌کردند تا متوجه شوند که بهتر است چه کاری انجام دهند. کریگر و سوینی ۳۶ ساعت کامل روی کدنویسی کار کردند، برنسون هم هر کاری از دستش برمی‌آمد، انجام می‌داد، ولی با توجه به اینکه هنوز با کدبیس اپلیکیشن آشنایی نداشت، احساس می‌کرد حضورش بی‌فایده است.

در تاریخ اینستاگرام، این وخیم‌ترین مشکلی بود که برای سرورها ایجاد شده بود. در آن زمان اینستاگرام آن قدر با اهمیت و مشهور شده بود که نامش در اخبار مربوط به مشکلات نرم‌افزاری متداول، در کنار پلتفرم‌های پینترست و نتفلیکس ذکر شد. سایر کارمندان که تا این حد به علم کدنویسی و مهندسی واقف نبودند، برای اینکه حمایت خود را نشان دهند، برای آنها بستنی فرستادند. سوینی چند اسکوپ بستنی خورد که بتواند تا شب دوام بیاورد، با این حال چندین بار روی کیبورد رایانه‌اش خوابش برد.

اما زیرساخت تنها مشکل فلج‌کننده تیم کوچک آنها نبود؛ هرزنامه سراسر اینستاگرام را فراگرفته بود. همچنین کاربرانی که به دنبال آزار و اذیت بودند و محتوای آزاددهنده منتشر می‌کردند و اعضای تیم که نتوانسته بودند در ساعات کاری این مشکل را حل کنند، پس از

بازگشت به منزل نیز درگیر کابوس این موضوع می شدند. گذشته از رفع نگرانی های مالی، فروش اینستاگرام به فیس بوک به کارکنان اجازه می داد در زندگی شخصی شان نفس راحتی بکشند.



فیس بوک در حین گفت و گو با رگولاتورها درباره یک موضوع راست گفته بود؛ اینکه مخاطبان اینستاگرام با مخاطبان فیس بوک متفاوت اند. برای عضویت در فیس بوک، کاربر باید نام واقعی خود را وارد می کرد، ولی اینستاگرام این قابلیت را داشت که فرد به صورت گمنام وارد شود. در فیس بوک می شد محتوایی را مجدداً اشتراک گذاری کرد و هایپرلینک گذاشت، ولی اینستاگرام چنین قابلیتی نداشت. در فیس بوک افراد باید متقابلاً یکدیگر را دنبال می کردند، ولی در اینستاگرام کاربر می توانست هر کسی را دنبال کند؛ چه آن شخص او را دنبال کند، چه نکند.

شبکه فیس بوک مانند یک گردهمایی دوستانه بود که همه کاربران اتفاقات مهم زندگی خود را با آشنایان و دوستانشان به اشتراک می گذاشتند و از احوال یکدیگر باخبر می شدند، اما اینستاگرام مانند قرارهای اول آشنایی بود که هر کس بهترین تصویر را از خود رو می کند.

افراد در اینستاگرام عکس هایی منتشر می کنند تا تحسین دیگران را برانگیزند. اگر عکس آنها زیبا، ویرایش شده و با طراحی عالی و الهام بخش باشد، ارزش آن را دارد که در اینستاگرام منتشر شود. به این ترتیب، افراد به مرور زمان عملکرد خود را تغییر می دهند و به دنبال سوژه هایی برای عکاسی می گردند که در حد اینستاگرام باشد، مثلاً غذاهایی که تزئین زیبایی دارند، استایل خیابانی و سوژه هایی که در سفر به آنها برمی خورند. با رشد شرکت اینستاگرام، عبارت هایی مانند outfit of the day (به معنی تیپ امروز) و Instagrammable (به معنی قابل اشتراک گذاری در اینستاگرام) وارد زبان روزمره افراد شدند. هیچ کس نمی گفت Facebookable، پس اپلیکیشن اینستاگرام در رده بالاتری قرار داشت.

سیستروم که همیشه به دنبال بهترین ها بود، مایل بود عکس ها در اینستاگرام با کیفیتی عالی ظاهر شوند، ولی می گفت این فشار نباید روی کاربران باشد و اپلیکیشن ما باید با

استفاده از فیلترها کیفیت عکس‌ها را به صورت خودکار بالا ببرد.

این شرکت اینستاگرام بود که باید تعریفی از خود ارائه می‌داد و نباید بر محتوایی تکیه می‌کرد که معروف می‌شد. اپلیکیشن اینستاگرام صفحه‌ای برای پست‌های معروف دارد و تنها صفحه‌ای است که محتوای آن به صورت رایانه‌ای طبقه‌بندی می‌شود، مانند فید خبری فیس‌بوک. جیمی اولیور (Jamie Oliver) که پیش‌تر اینستاگرام را تحسین کرده بود، در کنفرانسی در سال ۲۰۱۲ درباره این صفحه گفت که به محض باز کردن آن صفحه، با محتوای جنسیتی مواجه می‌شوی، بنابراین، مشخص است چه افرادی آن را مدیریت می‌کنند. تیم مدیریت محتوای اینستاگرام نمی‌خواستند این گونه باشد، این نوع محتواها در اینستاگرام جایی نداشت. اینستاگرام دنیایی از عکس‌ها و چشم‌اندازهای جذاب بود و این نوع طرز فکر حاصل بلاگ‌پست‌های تیم و رویدادهای اینستاامیت بود که کاربران پیشنهادی را با دقت بسیار زیادی تعیین می‌کردند.

اپلیکیشن اینستاگرام به کاربران آموزش می‌داد که وقایع زندگی خود را تعریف کنند و در عوض به آنها پاداش می‌داد. بایلی ریچاردسون، مسئول فهرست کاربران پیشنهادی اینستاگرام، براین باور بود که هرچه داستان‌های کاربران ارزشمندتر باشد بهتر است.

در فیس‌بوک، خود کاربران در محتوایی که در صفحه خبر نشان داده می‌شد، نقشی نداشتند، ولی اینستاگرام پست‌هایی را در این صفحه نشان می‌داد که جزء علاقه‌مندی‌های کاربران بود. هر آنکه در فهرست کاربر پیشنهادی معرفی می‌شد، مخاطبان زیادی به دست می‌آورد و برای سایر کاربران به کاربری نمونه تبدیل می‌شد، به همین خاطر باید با وسواس زیادی، کاربران پیشنهادی را انتخاب می‌کردند. مطلوب‌ترین حالت برای آنها این بود که فهرست کاربران پیشنهادی مملو از کاربرانی مانند درو کلی (Drew Kelly) باشد.

آنها در تابستان همان سال صفحه کاربری درو کلی را پیدا کردند. تیم اینستاگرام در تلاش بود محصولی طراحی کند که عکس کاربران را روی نقشه قرار دهد (برای اینکه حواسشان از قرارداد پرت شود) که ناگهان تیم محتوا، صفحه کاربری این عکاس را پیدا کردند و متوجه شدند در کره شمالی از اینستاگرام استفاده می‌کند؛ جایی که اصلاً فکرش را نمی‌کردند. کلی، صاحب این صفحه، مهاجری بود که در پیونگ‌یانگ تدریس می‌کرد. او توانسته بود تصویر متفاوتی از کره شمالی و دولت ستمگرش ارائه کند. او تصاویری از امتحان دادن

دانش آموزان، گفت و گو در کافه تریا و قدم زدن در بازار محلی به اشتراک می گذاشت. او می گفت: «در اتاقم شنود گذاشته بودند، تلفن همراهم و اینستاگرامم کنترل می شد و هر مکالمه‌ای که با هر فرد محلی داشتم، ضبط شده و به وزارت امور خارجه ارسال می شد.» او هنوز هم با وای فای مدرسه که سرعت بسیار کمی دارد، در اینستاگرام عکس منتشر می کند که دوسوم پهنای باند کشور است. از نظر کلی، اینستاگرام ابزاری برای دموکراسی خُرد و پلی برای درک انسانیت است.

اگر در پایگاه کاربری اینستاگرام، همه مانند کلی بودند، اینستاگرام به دنیایی فراتر از روزمرگی‌ها و تزئین لاته‌ها تبدیل می شد و در آن به مسائل مهم دنیا پرداخته می شد؛ سطحی که ایو ویلیامز از شرکت توییتر هیچ وقت فکرش را نمی کرد اینستاگرام به آن برسد. نام کلی در وبلاگ اینستاگرام ذکر شد، ولی به علل امنیتی او اجازه نداد نامش را در فهرست کاربران پیشنهادی قرار دهند. او می دانست که با ذکر نامش در فهرست، بسیار مشهور خواهد شد. تیم محتوا می خواست با استفاده از قدرت خود، عکاسان، آشپزان و هنرمندان را تشویق کند تا وقتی به اندازه کافی مشهور شدند، بتوانند شغل خود را رها کنند و تمام وقت به علاقه خود بپردازند.

اما شرایط آن گونه که مایل بودند، پیش نرفت، بسیاری از افرادی که با این فهرست، دنبال کنندگان زیادی جذب کرده و جزء اولین افرادی بودند که طعم شهرت در اینستاگرام را چشیدند، تصمیم گرفتند از این موقعیت استفاده کنند.

لیز اسوین صاحب صفحه کاربری newyorkcity که ۲۰۰ هزار دنبال کننده جذب کرده بود، دوستانی در حوزه تبلیغات داشت که حاضر بودند برای چاپ تبلیغشان در مجله‌ای پول پرداخت کنند که مخاطبان آن کمتر از دنبال کنندگان لیز در اینستاگرام بودند. او که هنوز دوران نقاهت بیماری خود را می گذراند، سعی کرد با تبلیغ برای دوستانش پولی به دست آورد. شرکت نایکی، به او مبلغ ناچیزی، کمتر از صد دلار داد تا عکسی از جیسون لستر (Jason Lester)، یکی از ورزشکاران معلول را منتشر کند و همراه با هشتگ #betterworld (به معنی دنیایی بهتر) صفحه کاربری نایکی (@nike) را تگ کند. او با همکاری دو کاربر دیگر در اینستاگرام یک آژانس تبلیغاتی کوچک راه اندازی کرد. اولین مشتری آنها شرکت سامسونگ بود که از آنها خواست با تلفن همراه گلکسی نوت

سامسونگ عکسی بگیرند و در اینستاگرام با هشتگ #benoteworthy (به معنی بدرخشید) منتشر کنند. مدتی نگذشت که سایر کاربران که دنبال کنندگان زیادی داشتند، هم از او تقلید کردند و راه او را در پیش گرفتند.

تیم اینستاگرام مایل نبود کاربرانی که خودش برای آنها تبلیغ کرده بود، از توجه دنبال کنندگان درآمد کسب کنند، به خصوص که قرار بود آنها الگوی سایر کاربران باشند. به این ترتیب در تابستان همان سال، تیم اینستاگرام تعداد کاربران پیشنهادی خود را از دویست نفر به ۷۲ نفر کاهش داد تا کمی از فعالیتهای تبلیغاتی کاسته شود. آنها برای کاربران فهرست پیشنهادی، ایمیلی ارسال کردند و گفتند: «خوشحالیم توانسته‌اید آن قدری دنبال کننده به دست آورید که تبلیغات انجام دهید، ولی فکر می‌کنیم که این نوع محتوای تبلیغاتی برای کاربران جدید تجربه خوبی ایجاد نکند.»

به باور سیستم‌ساز قرار نبود اینستاگرام به مکانی برای تبلیغ و جذب دنبال کننده تبدیل شود. اینستاگرام باید دنیایی برای خلاقیت، طراحی و به اشتراک گذاری تجربه‌های گوناگون باشد. او در ژوئن ۲۰۱۲، در لی وب (LeWeb)، کنفرانسی فرانسوی در حوزه فناوری، گفت: «به نظرم آنچه باعث بی نظیر شدن اینستاگرام می‌شود، صداقتی است که عکس‌ها منتقل می‌کنند. شرکت‌ها و برندهایی که از اینستاگرام استفاده می‌کنند (بهترین‌ها و موفق‌ترین آنها) همان‌هایی هستند که صداقت و اصالت را منتقل می‌کنند.»

این حرف سیستم‌ساز به این معنی نیست که او مخالف کاربرانی است که در اینستاگرام محصول می‌فروشند، او فقط می‌خواست آنها این کار را به شیوه‌ای انجام دهند که انگیزه‌های مالی‌شان مشخص نباشد.

او تمایل نداشت این اپلیکیشن به مکانی مملو از بنرها و بیلبوردهای تبلیغاتی تبدیل شود. وقتی کاربران از طرف برندی، عکس منتشر می‌کردند، به جای اینکه این قدر واضح نشان دهند که دارند تبلیغ می‌کنند، می‌توانستند بگویند خودشان از این برند استفاده می‌کنند یا اینکه آن محصول را در جایی زیبا و در میان اشیای گوناگون قرار دهند و عکس آن را منتشر یا حتی ماجرایی درباره آن محصول تعریف کنند.

پس از گذشت چند سال، برای کاربران مشهوری که تبلیغات انجام می‌دادند، به جای نام فروشنده یا تبلیغ‌کنندگان معروف، نام اینفلوئنسر انتخاب شد تا نشان داده شود

صداقت در اولویت بالایی قرار دارد، ولی وقتی پای پول در میان باشد، صداقت داشتن کار آسانی نیست.

سیستروم که سازنده این تحول تصویری بود، می‌دید که این اپلیکیشن در حال تغییر دادن رفتار انسان‌های جهان است. او که پایه‌پای سلبریتی‌ها پیش می‌رفت و یاد می‌گرفت به سلیقه و بینش خود باور داشته باشد، آماده بود بجنگد و نهایت تلاشش را بکند تا شبکه جدید خود را بسازد؛ شبکه‌ای که فقط به دنیای خلاق اینستاگرام محدود نبود، بلکه شامل سودآورترین شرکت سیلیکون ولی یعنی فیس‌بوک هم می‌شد.



در همین حال، جک دورسی با خود کلنجار می‌رفت که خودش اولین اینفلوئنسر اینستاگرام بوده و استفاده از این اپلیکیشن را او ترویج داده است. سهامی که در شرکت اینستاگرام داشت به خاطر خیانتی که سیستروم به او کرده بود، اکنون به چیز بدتری تبدیل شده بود؛ سهام در شرکت دشمن شماره یک توییتر.

قبل از اینکه شرکت اینستاگرام به فیس‌بوک ملحق شود، این احتمال وجود داشت که روزی شرکت توییتر از فیس‌بوک جلو بزند، ولی او الان آنچنان امیدوار نبود. این فکرها او را عصبی کرده بود، نمی‌توانست هم عضو هیئت‌مدیره توییتر باشد و هم سهام فیس‌بوک را داشته باشد، حس خیانت به او دست داده بود. به سبب محدودیت‌هایی که قانون عرضه اولیه سهام برای سهام‌داران قبلی ایجاد می‌کرد، او باید چند ماه صبر می‌کرد تا بتواند سهام خود را واگذار کند و پولش را پس بگیرد. او به دنبال شرکت‌هایی می‌گشت که می‌توانستند خلاء توییتر را پر کنند و کمی حالت بصری به آن بدهند.

مدیران توییتر تصمیم گرفتند از این به بعد اینستاگرام را رقیب بزرگ خود بدانند، چون این شرکت قرار بود بخشی از فیس‌بوک شود و دیگر کسب و کاری نوپا و درهم‌برهم نبود. به این ترتیب، در اواخر تابستان همان سال، کاربران اینستاگرام هنگامی که می‌خواستند دوستانشان را که در توییتر دنبال کرده بودند، در اینستاگرام پیدا کنند، با خطا مواجه شدند. مهندسان توییتر، اینستاگرام را بلاک کرده بودند تا نتواند به شبکه آنها دسترسی یابد.

شرکت توییتر اعلام کرد که دیگر هیچ کمکی به رشد اینستاگرام نخواهد کرد. کارولین پرنر

(Carolyn Penner)، سخنگوی این شرکت به وبسایت خبر مشیبل (Mashable) گفت: «می‌دانیم داده‌های نمودار دنبال‌کنندگان در توییتر ارزش زیادی دارد و تأیید می‌کنیم که اینستاگرام دیگر نمی‌تواند به این داده‌ها دسترسی پیدا کند.»

این ماجرا پایان تلخی برای اتحاد این دو شرکت بود، ولی سیستم‌های حس ناخوشایندی نداشت. مدیران توییتر هیچ‌گاه این شانس را به خود ندادند که قیمت بالاتری پیشنهاد دهند. طبق مفاد قرارداد با فیس‌بوک، از لحاظ قانونی سیستم‌های حق نداشت به آنها شانس دوباره بدهد.



وقتی رگولاتورهای فدرال اجازه‌نهایی شدن قرارداد را صادر کردند، رگولاتورهای دولتی سد راه شدند. در صبح زود چهارشنبه‌ای در اواخر آگوست، چند مرد در اتاق کنفرانس دفتر فیس‌بوک در طبقه ششم با لباس‌های رسمی دور هم جمع شدند، در میان آنها سیستم‌های قدبلندتر از همه بود و روی کراواتش یک گیره زده بود تا ظاهر رسمی‌تر و تجاری‌تری پیدا کند (جزئیاتی که مطبوعات منتشر کردند تا لباس زاکربرگ در عرضه اولیه سهام را مسخره کنند). میزها را به یکدیگر چسبانده بودند تا میز بزرگ‌تری داشته باشند، وکلای فیس‌بوک و امین ذوفنون در یک طرف و وکلای اینستاگرام و سیستم‌های در طرف دیگر نشسته بودند. زاکربرگ حضور نداشت و به حضور او هم نیازی نبود، چون به نظر نمی‌رسید مشکلی به وجود بیاید. با این حال، جلسه متفاوت و نادری بود؛ نوعی بازجویی علنی درباره تمام تصمیماتی که پشت درهای بسته گرفته شده بودند. به گزارشگران و عموم مردم اجازه داده شد تا جلسه را از طریق تلفن دنبال کنند.

این نوع جلسه، دادرسی عادلانه نام داشت و یکی از گزینه‌هایی بود که ایالت کالیفرنیا در اختیار شرکت‌هایی می‌گذاشت که قرارداد پیچیده‌ای نداشتند و این شرکت‌ها می‌توانستند با کسب اجازه رگولاتورهای دولتی، سهام خود را عرضه کنند و دیگر به طی کردن پروسه‌های طولانی فدرال نیازی نبود. دپارتمان شرکت‌های کالیفرنیا از هر دو طرف معامله سؤالات پرسید تا مطمئن شود این معامله به نفع همه نوزده سهام‌دار اینستاگرام تمام می‌شود. ذوفنون گفت این معامله خیلی سریع و بدون حضور مشاوران مالی و بانک‌های سرمایه‌گذاری انجام شده است، اما تأکید کرد که مفاد و شرایط قرارداد کامل بحث و بررسی

شده است.

وقتی نوبت به سیستم رسید، حرفش را با تعریف از شرکت خود آغاز کرد. او گفت که اینستاگرام به افراد امکان می‌دهد که عکس‌های خود را به شیوه‌ای سریع، مطلوب، خلاقانه و یک‌باره، در چندین سرویس گوناگون و از جمله شبکه اختصاصی اینستاگرام به اشتراک بگذارند. او توضیح داد که دو سال از فعالیت شرکت اینستاگرام می‌گذرد و در این مدت، زیان خالص آن برابر با دو میلیون و هفتصد هزار دلار بوده و پنج میلیون دلار سرمایه نقدی در بانک و هشتاد میلیون کاربر دارد.

رافائل لیراگ (Rafael Lirag)، عضو فعلی کمیسیون کالیفرنیا، پرسید: «شیوه کسب درآمد شرکت اینستاگرام به چه شکل است؟»

سیستروم پاسخ داد: «سؤال خوبی پرسیدید، در حال حاضر هیچ شیوه‌ای برای کسب درآمد نداریم.» او در ادامه توضیح داد: «اگر شرکت را به فیس‌بوک نمی‌فروختیم، احتمالاً راهی برای کسب درآمد پیدا می‌کردیم، اما نمی‌دانم چه مدت می‌توانستیم دوام بیاوریم. البته با وجود فیس‌بوک، سهام‌داران اینستاگرام آینده مطمئن‌تری خواهند داشت.» لیراگ می‌خواست از زیر زبان سیستروم حرف بکشد تا بداند آیا شرکت اینستاگرام می‌توانست به‌تنهایی روی پای خود بایستد، یا در نهایت با شرکت دیگری ادغام می‌شد. آن روز سهام فیس‌بوک را با قیمت نوزده دلار و نوزده سنت معامله می‌کردند. آیا او انتظار داشت ارزش سهام فیس‌بوک این مقدار افت کند و به‌دنبال آن ارزش قراردادشان هم کمتر از یک میلیارد دلار شود؟

سیستروم گفت: «در واقع یک میلیارد دلار، عددی است که مطبوعات از خود ساخته‌اند.» (البته این‌گونه نبود، عددی که فیس‌بوک پیشنهاد کرده بود رقمی که سیستروم درباره آن با کارمندان صحبت کرده بود، یک میلیارد دلار بود).

ایوان گریسولد (Ivan Griswold)، یکی از وکلای دپارتمان، می‌خواست بداند که آیا به غیر از فیس‌بوک از طرف شرکت‌های دیگر نیز پیشنهادی داشته‌اند یا خیر.

سیستروم گفت: «ما هیچ پیشنهاد دیگری از طرف سایر شرکت‌ها نداشتیم، در طول فعالیتیمان در اینستاگرام با شرکت‌های دیگر صحبت کردیم، ولی هیچ شرکتی به شکل رسمی به ما پیشنهاد نداد.» گریسولد پرسید: «آیا قبل از انعقاد قرارداد، پیشنهادی از

طرف شرکت...»، سیستم حرف او را قطع کرد و گفت: «نه ما از طرف شرکت‌های دیگر هیچ پیشنهاد یا درخواست رسمی‌ای دریافت نکردیم.» این رفتار سیستم نشان می‌داد که او دوست ندارد درباره این موضوع صحبت کند. شاید او هیچ‌وقت پیشنهاد جک دورسی را جدی نگرفت، اما توییتر برای خرید اینستاگرام مصمم بود.

در انتهای جلسه، نمایندگان دپارتمان از افراد حاضر در جلسه و افرادی که پشت خط بودند، خواستند اگر درباره قرارداد سؤالی دارند، مطرح کنند. اگر توییتر می‌خواست اعتراضی کند یا باید الان این کار را می‌کرد یا برای همیشه سکوت می‌کرد، ولی هیچ‌کس از شرکت توییتر در آنجا حضور نداشت.

عضو هیئت کمیسیون نتیجه جلسه را اعلام کرد: «مفاد و شرایط قرارداد پیشنهادی، عادلانه و منصفانه است.» جلسه دادرسی پس از یک ساعت و ۲۲ دقیقه به پایان رسید و شرکت فیس‌بوک توانست طی ۱۰ روز کاری، سهام خود را عرضه کند، اینستاگرام را بخرد و کارمندان اینستاگرام را در شرکت خود استخدام کند.



مدیران شرکت توییتر که قصد داشتند شرکت اینستاگرام را بخرند با سیستم بحث و دعوا راه انداختند و به شکل ناشناس در روزنامه نیویورک تایمز نوشتند که سیستم پیمان شکنی کرده است، البته آنها این کار را بعد از اینکه فیس‌بوک به عمد کاری کرد تا آنان را عصبانی کند، انجام دادند.

مطبوعات، تنها اهرم فشار توییتر بود. این معامله که طی شش ماه بدون هیچ تأخیر و مخالفتی انجام شد، باعث ضعیف شدن توییتر می‌شد و در عین حال، مزیت رقابتی بالایی به اینستاگرام می‌داد و آن را به بزرگ‌ترین شبکه اجتماعی در دنیا تبدیل می‌کرد و نشان می‌داد تنها اپلیکیشنی که می‌توانست جای فیس‌بوک را بگیرد، حال متعلق به خود فیس‌بوک است.



فصل پنجم
سریع حرکت کن
و همه چیز را درهم بشکن



«متنفرم از اینکه مردم ما را تحقیر می کنند و می گویند، به هیچ جا نمی رسید چون شرکتتان را فروخته اید و دیگر هیچ چیز ندارید. به آنها حق می دهم اگر من هم در جریان وضعیت شرکت مان نبودم، چنین نظری داشتم. فقط دلم می خواهد خلاف حرف آنها را ثابت کنم».

-کوین سیستروم در برنامه رادیویی تیم فریس (TIM FERRISS) در سال ۲۰۱۹.

دوشنبه، پس از اینکه قرارداد یکسره شد، کارمندان اینستاگرام سوار اتوبوس های مجهز به وای فای فیس بوک شدند، دیگر هر روز باید یک ساعت مسیر را طی می کردند تا به محل کار جدیدشان برسند. به محض اینکه به آنجا رسیدند، نشان ها و پوشه های خود را از پشت دری شیشه ای که نواری آبی روی آن قرار داشت، دریافت کردند. دفتر مرکزی جدید اینستاگرام دقیقاً وسط پارک دفتر فیس بوک بود و همه آنجا را محوطه دانشگاه می نامیدند چون حال و هوای آن مانند دانشگاه بود. درست کنار دفتر آنها، کلمه «HACK» با رنگ خاکستری روی سیمان ها نوشته شده بود و آن قدر بزرگ بود که هرکس با هواپیما به سمت فرودگاه بین المللی سان فرانسیسکو می رفت، می توانست آن را از بالا تماشا کند.

محل کار کارمندان اینستاگرام در کنار چند آتشدان و فروشگاه های به نام سویت استاپ (Sweet Stop) بود که به همه کاپ کیک های رایگان و بستنی می داد. سیستروم داشت با این واقعیت که قرارداد یکسره شده است، کنار می آمد. کارمندان او که در کار اشتیاق، تمرکز و سرعت عمل بالایی داشتند، قرار بود عضوی از شرکتی بسیار بزرگی شوند و از تمام امکاناتی استفاده کنند که در اختیار استعدادهای سیلیکون ولی قرار می گیرد؛ مانند غذای رایگان، حمل و نقل رایگان، تی شرت های رایگان، بطری های آب و مهمانی های سطح بالا. آیا ممکن بود که انگیزه شان از بین برود؟ آیا ممکن بود فکر کنند به بالاترین درجه دست یافته اند و دیگر از کار و تلاش جدی دست بکشند؟

بسیاری از افراد فکر می کردند سیستروم به پایان خط رسیده است. در

سیلیکون‌ولی، بنیان‌گذاران وقتی شرکت خود را واگذار می‌کردند، بقیه عمرشان را صبر می‌کردند تا سهامشان در شرکتی که با آن معامله کرده‌اند، بالا برود و میلیونر شوند و دیگر کار نمی‌کردند. برای همین، سیستم با سؤالاتی از این دست مواجه می‌شد که بعد از بستن قرارداد چه تفریحاتی داشته و چه کارهایی کرده است. او با خود می‌گفت، حتماً شوخی می‌کنند، من هنوز دارم روی اپلیکیشن اینستاگرام کار می‌کنم. سیستم در اینستاگرام، عکسی از خودش به همراه هفده کارمندش روبه‌روی در شیشه‌ای شرکت فیس‌بوک منتشر کرد و زیر آن نوشت: «اولین روز در دفتر جدیدمان! نمی‌توانیم برای نشان دادن برنامه‌های آینده‌مان صبر کنیم!». شب شد، ساعت کاری گذشته بود و دیگر کسی در ساختمان فیس‌بوک نبود، او تصمیم گرفت از آتشدان‌ها استفاده کند. از آتشی که روشن کرده بود، عکسی گرفت و آن را در اینستاگرام پست کرد و نوشت: «در مسیر خانه بعد از یک روز خوب کاری».

در همان هفته، شرکت فیس‌بوک جشنی برگزار کرد و با این کار نگرانی سیستم بیشتر شد. این جشن به مناسب این بود که به یک میلیارد کاربر فعال دست یافته بودند؛ نقطه عطفی که تاکنون هیچ شبکه اجتماعی‌ای به آن دست نیافته بود. کارمندان با آغوش باز این مهمانی را پذیرفتند.

چند نفر از طراحان اینستاگرام، پس از تعطیلات طاقت‌فرسای تابستانی از این مهمانی استقبال کردند و در جشن حاضر شدند. سیستم مأیوس شده بود و با خود می‌گفت: «ما نتوانستیم به یک میلیارد کاربر برسیم». وقت برگشت به سر کار بود.



سیستم و کریگر پیشنهاد شرکت فیس‌بوک را پذیرفته بودند تا شرکتشان روزی بزرگ‌تر، قدرتمندتر و بااهمیت‌تر شود. آسان‌ترین راه این بود که به شیوه شرکت فیس‌بوک عمل کنند ولی از آن جایی که می‌خواستند مستقل باشند و روی شرکت خود نظارت داشته باشند، شرکت اینستاگرام را استارت‌آپی معرفی کردند که در شرکت بزرگی کار می‌کند و برند و متدهای خاص خود را دارد.

فقط در صورتی می‌توانستند در محل کار جدید خود دوام بیاورند که با فلسفه سازمانی فیس‌بوک (اتکا به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری) سازگار شوند. فیس‌بوک

به دنبال این شاخص‌ها بود؛ مثلاً رسیدن به نقطه عطفی مانند یک میلیارد کاربر تا بتواند به داده‌های بیشتری درباره تعامل انسان‌ها دسترسی پیدا کند. با استفاده از این داده‌ها می‌توانست محصول را بهبود ببخشد تا افراد بیشتر جذب آن شوند و وقت بیشتری را در آن بگذرانند و با انتشار پست و گذاشتن کامنت، داده‌های بیشتری در اختیار آنها بگذارند. در نهایت، این داده‌ها به شرکت فیس‌بوک امکان می‌داد که افراد را به دسته‌های مختلف تقسیم کند تا تبلیغ‌کنندگان مخاطب مورد نظر خود را راحت‌تر پیدا کند.

اگر کارمندان فیس‌بوک در وسط هفته خوش‌گذرانی می‌کردند، به این معنی بود که به پیشرفت جدیدی نیاز دارند. قیمت سهام روی روحیه کارمندان تاثیر زیادی می‌گذاشت. ارزش سهام فیس‌بوک که در می، ۳۸ دلار خرید و فروش می‌شد، در سپتامبر نصف شد و زاکربرگ برای بازگرداندن اوضاع به حالت عادی، در مسیر سختی قرار گرفت. او تنها در صورتی درباره محصولی بازخورد ارائه می‌کرد که از ابتدا برای تلفن‌های همراه طراحی شده باشد بنابراین شرکت فیس‌بوک می‌توانست بقیه صنعت از جمله استارت‌آپ‌هایی مانند اینستاگرام را نیز در دست بگیرد.

اینستاگرام و فیس‌بوک تقریباً زمانی با هم وارد معامله شدند، که سهام فیس‌بوک بیشترین افت ارزش را داشت. مبلغ و سهام پرداختی برای خرید شرکت اینستاگرام ۷۱۵ میلیون دلار ثبت شده بود، نه یک میلیارد دلاری که تیتز همه خبرها بود. با این حال این مبلغ یک میلیارد دلار بود که باعث شد سیستم و کریگر وارد این شرکت شوند. آنها حس می‌کردند شرایط کمی عجیب است.

آنها حس می‌کردند بدبینی‌هایی راجع به این شرکت وجود دارد. علاوه بر این، دوستانشان و رسانه‌ها می‌گفتند کارمندان شرکت فیس‌بوک مدام به دنبال این‌اند که از مبلغ قرارداد آنها سر در بیاورند و همواره چشمشان به اتاق شیشه‌ای است و زیرنظرشان گرفته‌اند. کارمندان فیس‌بوک با خود می‌گفتند اگر برای ثروتمند شدن باید چنین کاری انجام دهند، شاید بهتر است از شرکت استعفا بدهند و برای فیس‌بوک رقیبی بسازند، به امید اینکه روزی محصول آنها نیز همانند اینستاگرام بخرند.

در نیمه دوم سال، در نقشه راه شرکت فیس‌بوک هیچ استراتژی خاصی در مورد شرکت اینستاگرام وجود نداشت. با اینکه اینستاگرام فقط محصولی بود که به تلفن‌های همراه اختصاص داشت، هنوز هیچ درآمدی نداشت و آن‌قدرها هم بزرگ نبود که بخواهد کسب‌وکاری را آغاز کند.

همچنین احتمال زیادی وجود داشت که فیس‌بوک حتی پس از خرید اینستاگرام، این اپلیکیشن را تهدیدی برای خود بداند.



کاربران فیس‌بوک عادت کرده بودند از هر مهمانی یا مسافرت خود، عکس منتشر کنند و افراد را در عکس تگ کنند و با تگ کردن نام افراد، ایمیلی به آنها فرستاده می‌شد و آنها را ترغیب می‌کرد به فیس‌بوک مراجعه کنند. هر بازدید از فیس‌بوک اثر زیادی بر کسب‌وکار شرکت می‌گذاشت. با این حال، شرکت فیس‌بوک با بررسی داده‌های اخیر، متوجه شده بود که اشتیاق برای به اشتراک گذاری عکس کم‌رنگ‌تر شده و حدس زد که علت آن اپلیکیشن اینستاگرام باشد.

از جورج هوچ‌موث، مهندس شرکت اینستاگرام دعوت شد تا با تیم فیس‌بوک کم‌ر قرار ناهاری داشته باشد؛ تیمی که یک ماه بعد از پیشنهاد خرید شرکت اینستاگرام، اپلیکیشنی همانند اینستاگرام منتشر کرد. آنها هنگام ناهار به هوچ‌موث گفتند: «هدف ما از بین بردن شما بود». در آن زمان شرکت فیس‌بوک مطمئن نبود که آیا این معامله شکل می‌گیرد یا نه و هوچ‌موث نمی‌دانست چگونه باید این حرفشان را درک کند یا از همکار شدن با آنها باید چه حسی داشته باشد.

مدتی نگذشت که از کارمندان اینستاگرام دعوت شد تا با تمام اعضای تیم رشد فیس‌بوک جلسه‌ای داشته باشند. حرف آنها مشخص بود: «تا زمانی که شرکت اینستاگرام با مدرک ثابت نکند که با شرکت فیس‌بوک در رقابت نیست، برای افزایش تعداد کاربر این اپلیکیشن هیچ کمکی نخواهند کرد.»

تیم رشد فیس‌بوک با تکیه بر تجزیه و تحلیل‌های ابتدایی هوچ‌موث تلاش کرد تا بفهمد چه نوع افرادی عضو اینستاگرام می‌شوند و آیا کاهش انگیزه کاربران فیس‌بوک برای به اشتراک گذاشتن عکس به سبب ویژگی‌های این اپلیکیشن است یا نه. شرکت

فیس بوک چند روزی اینستاگرام را زیر نظر گرفته بود و اگر ذره‌ای حس می‌کرد که این اپلیکیشن می‌تواند تهدیدی برای محصول خودشان باشد، آماده بود تا شرکت اینستاگرام را از میان بردارد.

در نهایت، این تیم به مورد خاصی برخورد و به اینستاگرام اجازه داد به اطلاعات تخصصی رشد شرکت فیس بوک دسترسی پیدا کند. به نظر می‌رسید که این تحقیقات سختگیرانه برای اثبات بی‌گناهی شرکت اینستاگرام کمی بیش از حد بود، چون شرکت اینستاگرام فقط هشتاد میلیون کاربر داشت و کاربران فیس بوک یک میلیارد نفر بودند، اما همین سختگیری‌ها فیس بوک را سرپا نگه داشته بود.



هدف اصلی فیس بوک این بود که از طریق شبکه اجتماعی دنیا را به هم متصل کند. روشی که برای بازاریابی استفاده می‌کردند، روش جدید و خاصی بود مثلاً فیس بوک از روش‌های حمایت‌گرانه و انسان‌دوستانه استفاده می‌کرد. هدف آنها مشخص بود؛ دستیابی به کاربرانی که حتی الامکان از فیس بوک استفاده کنند؛ هر چه تعداد این نوع کاربران بیشتر باشد بهتر است. در شرکت فیس بوک هر تصمیمی که گرفته می‌شد؛ ایجاد ویژگی‌های جدید برای شبکه، طراحی آنها و نحوه جایگذاری آنها در اپلیکیشن و در دسترس کاربران قرار دادن آنها، همه و همه در نوعی طرز فکر وسواس گونه ریشه داشت که در روحیه همه کارمندان تثبیت شده بود.

شرکت اینستاگرام تلاش می‌کرد ویژگی‌های جدیدی به کاربران ارائه کند، اما فیس بوک داده‌ها را بررسی می‌کرد تا متوجه شود مردم به دنبال چه ویژگی‌هایی هستند و آن ویژگی‌ها را در اپلیکیشن خود قرار می‌داد. هر رفتاری که فیس بوک از کاربران می‌دید، آن را با لایک‌ها و دیس لایک‌هایش تعریف می‌کرد و اگر لازم بود قابلیت جدیدی اضافه می‌کرد.

شرکت فیس بوک تک‌تک رفتارهای کاربران را بررسی می‌کرد؛ نه فقط کامنت‌ها و لایک‌های آنها را؛ بلکه کلماتی که می‌نوشتند و ارسال نمی‌کردند، پست‌هایی که رد می‌کردند و روی آنها کلیک نمی‌کردند و افرادی را که جست‌وجو می‌کردند و آنها را به لیست دوستانشان اضافه نمی‌کردند. آنها می‌توانند با استفاده از این داده‌ها دوستان

نزدیک شما را بشناسند و میزان ارتباط شما با آنها را از یک تا ده درجه‌بندی کنند. افرادی که نمره آنها یک است، پست‌هایشان در ابتدای فید خبری ظاهر می‌شوند. شبکه فیس‌بوک کاملاً بر شخصی‌سازی متمرکز بود، چه برای مرتب کردن فید با پیامی خبری چه برای اهداف تبلیغاتی. یک کسب‌وکار می‌توانست در فیس‌بوک محصولی را به فروش برساند که متناسب با دوستداران تحصیل کرده گربه در تورنتو باشد یا همان محصول را با پیام متفاوتی به دوستداران سگ در ونکوور بفروشد. این نوعی تحول در حوزه تبلیغات بود، چون وقتی کسب‌وکارها در تلویزیون تبلیغات می‌کردند، مشخص نبود مخاطب تبلیغشان کدام دسته از افرادند.

اما فیس‌بوک باید رشد می‌کرد تا بتواند به آن حجم از داده دسترسی پیدا کند. نه تنها تعداد کاربران باید افزایش می‌یافت بلکه زمانی که کاربران در فیس‌بوک می‌گذرانند هم باید بیشتر می‌شد تا این شرکت بتواند منبع داده‌های خود را گسترش دهد تا بفهمد کاربران در فید خبری خود، تبلیغات و به طور کلی در اپلیکیشن فیس‌بوک، به دنبال چه ویژگی‌هایی هستند. هر چه کاربران بیشتری عضو فیس‌بوک می‌شدند و محتوای بیشتری تولید می‌کردند، فرصت بیشتری برای برندها پیش می‌آمد تا در فید خبری برای محصولات خود تبلیغ کنند.

تیم رشد فیس‌بوک به سرپرستی خاویر اولیوان (Javier Olivan)، می‌توانست به سرعت مشکلات را شناسایی کند، تشخیص دهد و آنها را حل کند. اولیوان و تیمش از طریق کامپیوترهایی بسیار بزرگ رفتار کاربر را زیر نظر می‌گرفتند و جدول‌هایی داشتند که در آنها نوع فعالیت کاربر، محل زندگی او، نوع دستگاهش و موارد دیگر دسته‌بندی شده بود. اگر اشتباهی پیش می‌آمد، مثلاً نرخ رشد کاربران ناگهان در فرانسه کند می‌شد، یکی از اعضای تیم تحقیق می‌کرد و می‌فهمید که رابط بین فیس‌بوک و یک سیستم ایمیل معروف فرانسوی خراب شده است. آنها این مشکل را حل می‌کردند و به سراغ بحران بعدی می‌رفتند.

در شرکت فیس‌بوک، همه کامل به منبع کد فیس‌بوک دسترسی داشتند و می‌توانستند به راحتی در محصول تغییر ایجاد کنند. فقط باید ثابت می‌کردند تغییری که می‌خواهند ایجاد کنند در جهت بهبود محصول است و باعث پیشرفت آن

می‌شود، حتی اگر بخواهند تغییر کوچکی ایجاد کنند که به معیارهای اصلی محصول مربوط می‌شود، برای مثال مدت زمانی که کاربر در اپلیکیشن می‌گذراند. این کار باعث می‌شد که مهندسان با سرعت بیشتری به کار خود برسند، چون دیگر نیاز نبود برای تغییری که می‌خواستند ایجاد کنند، علت و اهمیت آن را به همه توضیح دهند. نیازی نبود همواره پاسخ‌گوی کارهایی باشند که انجام می‌دادند.

تهدیدها و موقعیت‌های پیش روی فیس‌بوک با همان وسواس و دقت همیشگی بررسی می‌شد. شرکت فیس‌بوک به داده‌ای دسترسی داشت که نشان می‌داد کاربران هر چند وقت یک‌بار به سراغ اپلیکیشن‌های دیگر می‌روند. این اطلاعات اولین گام برای تشخیص رقیب بالقوه‌شان بود. اگر یک درصد هم احتمال داشت که فیس‌بوک بتواند نسخه‌ای از اپلیکیشن خود را ارائه دهد که کاربران زیادی را به خود جذب کند، به سرعت این کار را انجام می‌داد. اگر موفق نمی‌شدند، بهترین گزینه خرید شرکتی مانند اینستاگرام بود.

چند سال بعد وقتی شرکت فیس‌بوک قدرت بیشتری پیدا کرد، روش‌های خود را برای تشخیص و از بین بردن رقبا به شدت مورد بررسی قرار داد. این شرکت متهم شد که استراتژی‌اش برای یافتن و ارائه آنچه مردم می‌جویند باعث می‌شود که مردم به دنیای دیجیتالی وابسته شوند. همچنین جمع‌آوری داده‌های مربوط به کاربران باعث شده بود که مردم بابت حریم خصوصی خود نگران شوند، اما پس از اینکه ارزش سهام این شرکت افت پیدا کرد، آن‌هم در زمانی که هنوز حسابرسی عمومی را شروع نکرده بودند، فیس‌بوک همه تمرکز خود را روی این گذاشت که نشان دهد می‌تواند کسب‌وکاری بلندمدت بر روی تلفن‌های همراه ایجاد کند و به منتقدان خود ثابت کند که اشتباه می‌کنند.

روی پوستره‌های اطراف محوطه شرکت نوشته بود: «ما یک درصد از مسیر خود را پیش رفته‌ایم، تازه اول راه هستیم».

«پرریسک‌ترین کار این است که اصلاً ریسک نکنیم».

«سریع حرکت کن و همه چیز را در هم بشکن».

کارمندان به ندرت این فرضیات را نادیده می‌گرفتند. آنها تعریف مشخصی از

موفقیت برای خود تعیین می کردند و آن را در دفترچه ای می نوشتند که راهنمای کارمندان بود. زاکربرگ در سال ۲۰۰۹، ایمیلی فرستاد و در آن نوشت: «خیلی راحت است که فقط به تعریف و تمجیدها گوش دهیم و هر بار که به درجه بالاتری دست می یابیم، فکر کنیم همیشه برنده خواهیم بود ولی این کار فقط شانس ما را برای رسیدن به درجه بالاتر کاهش می دهد». این سخن او در آن دفترچه نوشته شد. فیس بوک همیشه آن رقابت کننده ای بود که احتمال کمی برای برد داشت؛ مهم نبود چقدر گسترش یابد و بزرگ شود.

شرکت اینستاگرام شرکت آن قدر بزرگی نبود که بتواند ارزش های خود را تعیین کند اما اکنون پس از آشنایی با فرهنگ سازمانی فیس بوک که مانند هکرها به داده های کاربران دسترسی پیدا می کردند، فهمیده بودند که محصولشان چه کمبودهایی دارد. آنها می خواستند قبل از اینکه نسخه جدید اپلیکیشن خود را در میان مردم منتشر کنند، با دقت بسیار زیادی آن را طراحی و سپس بررسی کنند. از نظر آنها خود کاربران مهم بودند نه تعدادشان. هدف آنها هنرمندان، عکاسان و طراحان از اپلیکیشن شان بود نه کاربرهایی که هرروز فعالیت می کنند. آنها نمی خواستند افراد را با لایک ها و دیس لایک هایشان محدود کنند بلکه می خواستند دنیای جدیدی را رو به آنها باز کنند که تازه حال ندیده بودند.

اینستاگرام باید می فهمید که می خواهد چه معیارهایی برای این کار تعیین کند. اعضای تیم رشد فیس بوک به آنها گفتند که ساده لوح نباشند چون قطعاً روزی می رسد که سرعت رشد اینستاگرام کند شود و آن روز باید به دنبال راهی بگردند که کاربران را به استفاده بیشتر از اینستاگرام ترغیب و عواملی را شناسایی کنند که مانع آنها برای استفاده از اینستاگرام می شود. در آخر هم به آنها گفتند، بعداً به خاطر این حرف از ما تشکر خواهید کرد.

احتمال بسیار کمی وجود داشت که چنین اتفاقی بیفتد چون تعداد کاربران جدیدی که روز به روز عضو اینستاگرام می شدند، آن قدر زیاد بود که معمولاً حسابشان از دست کارمندان خارج می شد. به اعضای شرکت اینستاگرام گفته شده بود برای اینکه روزی اپلیکیشن شان محبوب و مهم شود، باید استراتژی فیس بوک برای رشد

را یاد بگیرند؛ یعنی ارسال اعلان و ایمیل برای یادآوری، تدابیری برای ورود آسان تر به حساب کاربری، آگاهی از داده‌ها و مقابله با رقبا. در ضمن، اگر این استراتژی را به شیوه درستی به کار نمی‌گرفتند، ممکن بود طرز فکر مثبت کاربران را در مورد این اپلیکیشن از بین ببرد.

کاربران فیس‌بوک عادت داشتند که شرکت فیس‌بوک وارد حریم خصوصی آنها شود تا راحت‌تر بتواند محصولات و خدمات خود را امتحان کند و در نهایت هم اگر موفق نمی‌شد از آنها عذرخواهی می‌کرد. مثلاً در سال ۲۰۰۶، شرکت فیس‌بوک، در نیمه‌شب بدون اطلاع قبلی صفحه کاربری خود را به یک فید خبری عمومی تبدیل کرد که با هیاهوی زیادی همراه بود، ولی پس از گذشت مدتی کاربران به این ویژگی جدید عادت کرده بودند.

پس از گذشت چند سال، شرکت فیس‌بوک متوجه شد که وقتی به حریم خصوصی کاربران وارد می‌شود، آنها نگران و عصبانی می‌شوند، اما بعد فراموش می‌کنند؛ چون از فیس‌بوک لذت می‌برند. به هر حال، شرکت فیس‌بوک با بررسی رفتارهای آنها متوجه شده بود که به دنبال چه ویژگی‌هایی هستند و همان ویژگی‌ها را به آنها ارائه کرده بود. معمولاً کاربران پس از مدتی آرام می‌شدند، اما اگر فراموش نمی‌کردند و به عصبانیت خود ادامه می‌دادند، فیس‌بوک دست از تصمیمات خود برمی‌داشت و نسخه‌ای مطابق با خواسته کاربران ارائه می‌کرد. پریسک‌ترین کار این بود که هیچ ریسکی نکنند. تنها تدبیری که تا به حال برای این کار اندیشیده شده بود، توافق‌نامه این شرکت با کمیسیون تجارت فدرال بود که به موجب آن شرکت فیس‌بوک باید قبل از دسترسی به هر نوع داده جدیدی رضایت مستقیم کاربر را داشته باشد.

کارمندان اینستاگرام علاقه‌ای نداشتند برند خود را به فیس‌بوک تبدیل کنند، ولی نمی‌دانستند چگونه ارزش و اهمیت اپلیکیشن خود را با عدد و رقم به فیس‌بوک توضیح دهند. در شرکت فیس‌بوک حساسیت‌های کارکنان اینستاگرام در کار، مایه خنده و مسخره‌بازی شده بود. آنها خیلی خود را جدی می‌گرفتند و سیستم کاری از دستش برنمی‌آمد.

چند هفته بعد با مدیران شرکت فیس‌بوک و چند نفر از تبلیغ‌کنندگان برتر شرکت

به جلسه‌ای رفت که در رستورانی یونانی اوپا استیاتیوریو (Evvia Estiatorio) در پالو آلتو برگزار می‌شد. قبل از اینکه جلسه شروع شود به سراغ معاون ارشد تبلیغات رفت که مردی قدبلند و طاس به نام اندرو باس‌ورث (Andrew Bosworth) و یکی از زیردستان زاکربرگ بود. ویژگی معروف او این بود که حرف و عقیده خود را به زبان می‌آورد. روی تی‌شرتش نوشته بود: «آرام باش و هک کن». سیستم‌تروم به او گفت: «تی‌شرتت را دوست دارم».

باس‌ورث که او را باس صدا می‌کردند، پاسخ داد: «ممنون. من این تی‌شرت را در رویداد هکاتون لندن گرفتم».

سیستم‌تروم جواب داد: «اوه خدای من هکرها! من فکر کردم روی تی‌شرتت نوشته «آرام باش و خوش بگذران» در واقع اصلاً تی‌شرتت را دوست ندارم».

باس با کنایه به سیستم‌تروم گفت: «درکت می‌کنم، اما مهم این است که این تی‌شرت اندازه من است» چراکه لباس سیستم‌تروم خیلی تنگ بود.

خودروی باس هوندای قدیمی بود که در پارکینگ پارکش کرده بود. سیستم‌تروم در جواب به او گفت: «تی‌شرت من از خودروی تو بیشتر می‌ارزد!» و پیش از آنکه دعوایشان بالا بگیرد، بقیه شرکت‌کنندگان باس را به داخل جلسه بردند. باس چشم غره‌ای به او رفت. از نظرش سیستم‌تروم یا مغرور بود یا با او مشکل داشت یا هر دو. این تی‌شرت از برند گنت (Gant) بود که محصولاتی برای مردان درشت‌اندام تولید می‌کرد.



مشخص نبود که سیستم‌تروم و کریگر در شرکت فیس‌بوک چه اختیاراتی دارند. آنها با سایر کارمندان در یک درجه قرار داشتند و عنوانشان به ترتیب مدیر و مهندس اپلیکیشن بود. سیستم‌تروم کارهای خود را به مایک شروپفر (Mike Schroepfer) گزارش می‌داد که به تازگی دن رز، سرپرست بخش کسب‌وکار شرکت فیس‌بوک، سمت او را به مدیر ارشد فناوری ارتقا داده بود. زاکربرگ به همه کارمندان شرکت گفته بود که به تیم کوچک اینستاگرام کاری نداشته باشند و بگذرانند هر کاری که می‌خواهند، انجام دهند برای همین، این دو مدیر درباره عملکرد اینستاگرام زیاد از

سیستروم سؤال نمی کردند.

اما زاکربرگ پیشنهادهایی برای اپلیکیشن اینستاگرام داشت. با اینکه از تیم رشد شرکتش خواسته بود روی اینستاگرام نظارت داشته باشند تا اگر تهدیدی برای فیس بوک بود، متوجه شوند، به تیم اینستاگرام پیشنهاد داد قابلیت تگ کردن افراد در عکس را به اپلیکیشن خود اضافه کند.

درخواست‌هایی که در شرکت فیس بوک مطرح می شد، اولویت بندی می شدند. درخواست‌های شماره یک و صفر در اولویت اول قرار داشتند. تنها درخواستی که از درخواست‌های شماره یک و صفر اولویت بالاتری داشت، مواردی بود که زاکربرگ شخصاً پیگیری می کرد. افزودن قابلیت تگ کردن افراد در عکس یکی از این موارد بود. اضافه کردن این قابلیت به فیس بوک پیشرفت زیادی برای آنها به همراه آورده بود و زاکربرگ مطمئن بود که برای اینستاگرام هم همین گونه خواهد بود.

سیستروم نیز می خواست این قابلیت را اضافه کند، اما به شکلی ماهرانه و نه به شیوه‌ای که شرکت فیس بوک انتظار داشت. سیستروم و کریگر نمی خواستند این اپلیکیشن به گونه‌ای باشد که وقتی نام فرد در عکسی تگ شد، به آن فرد ایمیل فرستاده شود که نام شما در عکسی تگ شده است. آنها نمی خواستند به کسی آزار برسانند و برای پیشرفتی موقتی، اعتماد کاربرانشان را از بین ببرند. همچنین دوست نداشتند اپلیکیشن مدام برای کاربران اعلان بفرستد و کاربر مجبور شود همواره اعلان‌ها را از صفحه تلفن همراه خود پاک کند. آنها عقیده داشتند که اگر اعلان‌های زیادی بفرستند، اپلیکیشن بی معنی و بی اهمیت خواهد شد.

یکی از فواید شرکت‌های کوچک همین است. فید خبری فیس بوک پر از ویژگی‌هایی بود که کارمندان برای رقابت با یکدیگر ایجاد کرده بودند. هر یک از مدیران محصول فیس بوک روی بخش‌های متفاوتی از این شبکه کار می کرد؛ مثلاً رویدادها، گروه‌های دوستانه، درخواست‌های دوستی، کامنت‌ها و به دنبال این بودند که به تیم آنها فرصت بدهند تا با فرستادن اعلان به کاربران، ویژگی جدید خود را معرفی کنند و در جلسه از آنها تقدیر و نقطه درخشان دیگری در سابقه کاری آنها نقش ببندد. این طرز فکر که هنگام اضافه کردن ویژگی جدید نباید برای کاربر اعلان فرستاد، برای شرکت

فیس‌بوک مهم نبود، این شرکت به هر قیمتی که بود از رشد و پیشرفت حمایت می‌کرد.

اینستاگرام طبق روش خود پیش رفت چون زاکربرگ گفته بود که آنها اجازه دارند مستقل تصمیم‌گیری و عمل کنند. در نتیجه، وقتی اینستاگرام قابلیت تگ کردن افراد در عکس را اضافه کرد، هیچ کاری برای رشد و ترویج اینستاگرام انجام نداد، اما هنوز استفاده از اپلیکیشن‌شان تجربه دل‌انگیزی به کاربر می‌داد و این از هر چیز دیگری با ارزش‌تر بود و کاربران می‌توانستند ببینند چه کسی عکس‌های آنها را منتشر کرده است که این قابلیت مفیدی بود.

کریگر و سیستم کم کم داشتند نقاط قوت شرایط و جایگاه خود را می‌شناختند. آنها می‌توانستند همه ترندهای فیس‌بوک را یاد بگیرند و با بررسی نقاط قوت و ضعف فیس‌بوک، مزایا و معایب آنها را بفهمند و اگر متوجه مشکلی می‌شدند، در صورت لزوم طبق شیوه دیگری پیش بروند.



بیشتر مواقع، زاکربرگ به کارمندان می‌گفت تیم اینستاگرام را به حال خودشان بگذرانند مگر در مواقعی که به کمک نیاز دارند. از آنجاکه اولین بار بود شرکتی را می‌خرید که قصد داشت آن را دست‌نخورده نگه دارد، نمی‌خواست با نظارت زیاد استقلال آنها را از بین ببرد. او می‌خواست صبر کند تا اینستاگرام به قدری رشد کند که روی پای خودش بایستد؛ درست همان‌طور که صبر کرد تا کاربران به فیس‌بوک وابسته شوند و بعد در آن تبلیغ کرد.

از طرف دیگر اینستاگرام هم اولین بار بود که عضوی از یک شرکت بزرگ می‌شد و برای همین، مدتی طول کشید تا بفهمند چگونه باید از فیس‌بوک بخواند نیروهای انسانی و منابع در اختیار آنها بگذارد. از آنجاکه اینستاگرام از لحاظ مهندسی به اندازه فیس‌بوک قدرت نداشت و نمی‌توانست سیستم‌هایی به بزرگی فیس‌بوک ایجاد کند، تصمیم گرفتند سیستم‌های مخصوص خود را بسازند، اما از آنجایی که هر ماه تعداد کاربران‌شان افزایش می‌یافت، عملکرد این سیستم‌ها کافی نبود. سیستم‌ها و کریگر نمی‌خواستند اعلان‌های زیادی برای کاربر ارسال شود، اما حرفی نداشتند که

هم کیفیت اپلیکیشن را حفظ کنند هم برای گسترش آن اقداماتی انجام دهند. با منابعی که فیس‌بوک در اختیار آنها گذاشت، بار سنگینی از دوش کارمندانی مانند جسیکا زولمن برداشته شد. زولمن که مسئول مشکلات کاربران اینستاگرام بود، با تهدیدهایی که پیش‌روی کاربران قرار می‌گرفت و ابزارهایی که می‌توانست با آن این نوع مسائل را حل کند، آشنایی کامل داشت و می‌دانست شرکت فیس‌بوک با قابلیت‌ها و منابع خود بهتر از او از پس این کار برمی‌آید.

زولمن برای اینکه به میلیون‌ها کاربر اینستاگرام کمک کند، کاری کرده بود که کاربران بتوانند محتواهای نامناسب را گزارش دهند و زمانی که کاربران روی گزینه گزارش دادن کلیک می‌کردند این محتوا مستقیماً به تیم مدیریت محتوای فیس‌بوک فرستاده می‌شد.

شرکت فیس‌بوک کارمندانی با دستمزد کم داشت که پست‌های حاوی برهنگی، خشونت، تجاوز، کلاهبرداری و مواردی از این قبیل را به سرعت بررسی و در صورتی که برخلاف قوانین و مقررات بودند، آنها را حذف می‌کردند. کارمندان اینستاگرام دیگر نگران این نبودند که محتوای نامناسبی در اپلیکیشن‌شان منتشر شود.

فیس‌بوک با ارائه ابزارهای ترجمه به اینستاگرام کمک کرد تا در کشورهای دیگر هم رواج یابد. قبلاً بعضی از کاربران داوطلبانه اپلیکیشن اینستاگرام را به چند زبان مختلف ترجمه کرده بودند، اما شرکت فیس‌بوک می‌توانست زبان‌های بیشتری را به آن اضافه کند. این تصمیم اینستاگرام باعث ناراحتی کاربرانی مانند کوچی ماتسوبایاشی (Kohji Matsubayashi) شد. او که مردی چندزبانه ژاپنی بود عقیده داشت که ابزارهای ترجمه فیس‌بوک کیفیت بالایی ندارند.

ماتسوبایاشی از روی عشق و علاقه درخواست سیستم را پذیرفته و اینستاگرام را به زبان ژاپنی ترجمه کرده بود. اما پس از انتشار نسخه جدید اینستاگرام که با کمک فیس‌بوک ایجاد شده بود، متوجه شد خطاهای متنی کوچکی که قبلاً آنها را برطرف کرده بود، دوباره اشتباه ترجمه شده‌اند و برای همین کاربران ژاپنی اعتراض کردند. او ایمیلی برای کریگر فرستاد و نوشت: «به نظر می‌رسد خطاهای ترجمه کوچکی که من در نسخه ۳.۴.۰ اینستاگرام برطرف کردم، دوباره به حالت قبل برگشته و

ممکن است کیفیت ترجمه را کاهش دهد و من بابت این موضوع نگران بودم به همین خاطر این پیام را برای شما فرستادم»، اما ماتسوبایاشی هیچ جوابی دریافت نکرد. سیستم‌های فیس‌بوک، برای آینده اینستاگرام آن قدر اهمیت داشتند که مشکلات آنها به چشم نمی‌آمد.

شرکت فیس‌بوک گفت می‌خواهد کاری کند که خدمات بیشتری به کاربران ارائه دهد و بار کمتری روی دوش کارمندان باشد. اگر اینستاگرام می‌خواست پیشرفت کند باید کارها را به عهده فیس‌بوک می‌گذاشت.



گذشته از این، برای شرکت فیس‌بوک هم مهم بود رشد اینستاگرام به گونه‌ای باشد که فوایدی برای خود این شرکت داشته باشد، نه برای رقیب بزرگ آنها. شرکت فیس‌بوک هیچ دلیلی نمی‌دید هنوز هم عکس‌های اینستاگرام در توییتر منتشر شود، چراکه وقتی افرادی چون جک دورسی، اسنوپ داگ و جاستین بیر با استفاده از فیلترهای اینستاگرام عکس‌هایی در توییتر منتشر می‌کردند، به رایگان برای توییتر تبلیغ می‌شد، نه برای فیس‌بوک. بنابراین، کاری کرد که وقتی عکسی از اینستاگرام در توییتر پست می‌شد، به شکل لینک آبی در می‌آمد و وقتی کاربران روی آن کلیک می‌کردند وارد سایت اینستاگرام می‌شدند و می‌توانستند آن عکس را ببینند و اپلیکیشن اینستاگرام را دانلود کنند.

در دسامبر ۲۰۱۲ وقتی این تغییر در توییتر ایجاد شد، افراد به شرکت توییتر اعتراض کردند و فکر می‌کردند خطایی در این شبکه به وجود آمده است. بلافاصله سخنگوی شرکت فیس‌بوک اعلام کرد که مشکلی پیش نیامده و آنها این کار را انجام داده‌اند. این اتفاق باعث شد دوباره احساس سرخوردگی و خیانت در دل سران توییتر تازه شود. در آن زمان، نیک بیلتون (Nick Bilton)، یکی از خبرنگاران نیویورک تایمز، در حال نوشتن کتابی درباره توییتر بود. مدیران توییتر که از قرارداد اینستاگرام و فیس‌بوک عصبانی بودند خواستند با گفت‌وگو با بیلتون تلافی کنند و بحث جلسه تابستان را پیش کشیدند که سیستم‌های پیشنهاد آنها را رد کرده بود. بیلتون گفت که باید برای این حرفشان مدرک ارائه کنند. برای همین، بیلتون را به دفتر توییتر بردند و

یکی از وکلا تفاهم‌نامه‌ای را که این شرکت در مارس ۲۰۱۲ آماده کرده بود، به او نشان داد. وکلای نیویورک تایمز این ماجرا را با دقت بررسی کردند چون در صورت اثبات این ماجرا، سیستم‌م متهم به دروغ می‌شد.

بیلتون نوشت: «با توجه به اینکه انتظار می‌رود توئیتر تا سال آینده درآمد یک میلیارد دلاری داشته باشد که به موجب آن ارزش این شرکت هم افزایش می‌یابد، سرمایه‌گذاران اینستاگرام ممکن است میلیون‌ها دلار به دست آورند». هیچ‌کس نمی‌دانست که آیا فیس‌بوک می‌خواهد از این رقابت میان اپلیکیشن‌های موبایلی خارج شود یا نه، ولی توئیتر قرار بود که عرضه اولیه سهام پر سروصدایی داشته باشد. مارک لیز (Mark Leyes)، سخنگوی دپارتمان شرکت‌های کالیفرنیا به روزنامه‌ها گفت که این ادعا، نوعی فرضیه است و لزوماً اتفاق نمی‌افتد و ارزش ندارد که تحقیقات بیشتری روی آن انجام دهیم مگر اینکه یکی از طرفین ذی‌نفع یک دادخواست رسمی تنظیم کند. در این جا منظور از طرفین ذی‌نفع، یکی از سهامداران شرکت فیس‌بوک یا اینستاگرام بود. البته هیچ‌کدام از آنها واکنشی نشان ندادند.

از آن طرف، سیستم‌م می‌دانست که در شرکت توئیتر چه می‌گذرد و داستانی را که درباره‌اش گفته بودند، قبول داشت. او به دوستانش گفت، بیلتون فقط به خاطر اینکه شرکت اینستاگرام فعلاً معروف و مهم شده است، چنین داستانی می‌نویسد. بیلتون یکی از حاضران همیشگی در مهمانی‌هایی بود که دوستان بنیان‌گذار سیستم‌م برگزار می‌کردند. از آن به بعد، بیلتون به این مهمانی‌ها دعوت نشد و عکس‌های اینستاگرام دیگر در توئییت‌ها نمایش داده نمی‌شد.



در دسامبر همان سال، اینستاگرام که به یکی از محبوب‌ترین رسانه‌ها تبدیل شده بود با بحران مطبوعاتی دیگری مواجه شد. در میان کارمندان شرکت نوپای اینستاگرام، هیچ‌وکلی وجود نداشت برای همین، وقتی می‌خواستند اولین متن «شرایط و مقررات استفاده از خدمات» خود را آماده کنند، متنی را از اینترنت کپی و آن را مطابق با شرایط اینستاگرام ویرایش کردند. فیس‌بوک که یک شرکت سهامی عام بود، استانداردهای بالاتری داشت. در ماه دسامبر اینستاگرام قبول کرد که شرکت فیس‌بوک این شرایط و

مقررات را به روزرسانی کند تا مواردی مانند درآمدزایی و اشتراک اطلاعات با فیس بوک به آن اضافه شود.

سیستروم و کریگر شرایط و قوانین جدید را به دقت نخواندند تا اینکه رسانه‌ها و مطبوعات به آنها واکنش نشان دادند.

وبسایت سی نت (CNET) نوشته بود: «اینستاگرام می‌گوید که حق فروش عکس‌های شما را دارد».

روزنامه گاردین نوشته بود: «شرکت فیس بوک کاربران اینستاگرام را مجبور کرده است که اجازه دهند این شرکت عکس‌هایشان را بفروشد».

تیت‌های متفاوت پشت سر هم منتشر می‌شدند و به کاربران تلقین می‌کردند که هیچ راهی ندارند به جز اینکه تا قبل از ژانویه که این شرایط و قوانین اعمال می‌شوند، اینستاگرام را حذف کنند. هشتگ اینستاگرام را حذف کنید (#deleteinstagram) در توییتر ترند شده بود و افراد درباره این موضوع می‌نوشتند: «آیا شما قبول می‌کنید شرکتی که اینستاگرام را خریده است با عکس‌های شما درآمدزایی کند، بدون اینکه چیزی به شما برسد؟»

به نظر می‌رسید اینستاگرام می‌خواهد از هنر عکاسان و هنرمندان اپلیکیشنش سودی به دست آورد، ولی کریگر و سیستروم هم به اندازه کاربران از این قضیه شوکه شده بودند. قصدش را داشتند که از طریق این اپلیکیشن تبلیغات و درآمدزایی کنند، ولی نه به این صورت و با فروش عکس‌های کاربران. با این حال، هیچ مدل کسب و کار مشخصی هم نداشتند که درباره آن صحبت کنند.

آنها بی‌اعتمادی کاربرانشان به فیس بوک را دست‌کم گرفته بودند و نمی‌دانستند که کاربران چقدر از فیس بوک متنفرند. از توییت‌هایی که منتشر شده، مشخص بود کاربران اینستاگرام به دنبال بهانه‌ای بودند که نشان دهند معامله میان شرکت اینستاگرام و فیس بوک، ارزش اپلیکیشن اینستاگرام را برای همیشه از بین برده است. این قضیه در اینترنت سروصدای زیادی به پا کرده بود و همزمان با آن، سیستروم اولین متن عذرخواهی خودش را منتشر کرد. او در این متن که به شیوه زاک‌برگ نوشته شده بود، توضیح داد، این مورد ناخواسته بوده و باعث سردرگمی بسیاری از افراد شده

است و حذف خواهد شد.

سیستروم گفت: «محتوایی که کاربران اینستاگرام منتشر می‌کنند، متعلق به خودشان است و شرکت اینستاگرام هیچ حق مالکیت به عکس‌های آنها ندارد. ما به هنرمندان خلاق که با عشق و علاقه عکس‌های زیبا خلق می‌کنند احترام می‌گذاریم و عکس‌هایشان را متعلق به خودشان می‌دانیم».

وقتی سیستروم این سخن را منتشر کرد، یکی از جدول‌هایی را بررسی کرد که مربوط به ابزار تحلیل‌گر جدید تیم رشد فیس‌بوک بود و نشان می‌داد تعداد افرادی که در حال حذف کردن اینستاگرام‌اند در حال افزایش است. به محض اینکه حرف سیستروم در همه جا پخش شد، دیگر کسی اینستاگرام را حذف نکرد و دوباره این اپلیکیشن به وضعیت تصاعدی خود بازگشت.



دن رز، مدیر اجرایی فیس‌بوک که مسئول کارهای ادغام اینستاگرام بود، سیستروم را که برای اثبات بی‌گناهی‌اش تلاش می‌کرد، با دقت زیر نظر گرفت و متوجه چند مورد شد. اول اینکه اینستاگرام حتماً برنبد بسیار متفاوتی داشت که کاربران این اپلیکیشن برای این موضوع اهمیت زیادی قائل بودند. دوم اینکه فیس‌بوک باید از این به بعد خیلی با دقت رفتار کند. شاید نیاز بود رابطی میان دو شرکت وجود داشته باشد تا تفاوت‌هایشان را به یکدیگر بفهماند، شیوه درستی برای استفاده از منابع یکدیگر پیدا کند و نیازهای شرکت اینستاگرام را به گونه‌ای بیان کند که شرکت فیس‌بوک متوجه شود.

رز به پیشنهاد شریل سندبرگ، سرپرست امور اجرایی، با یکی از زیردستان خود، امیلی وایت (Emily White)، تماس گرفت که در شغل خود در حال پیشرفت بود، مسئولیت قراردادهای همکاری موبایل را به عهده داشت و تازه از مرخصی زایمان بازگشته بود.

به او گفت: «ما واقعاً خرابکاری کرده‌ایم باید با سیستروم صحبت کنی».

به مدت چند هفته، هرچه وایت درباره آینده اینستاگرام با سیستروم صحبت می‌کرد، بیشتر دلش می‌خواست با او کار کند. او جزو اولین کارمندان گوگل بود و بعداً

به یکی از اولین کارمندان فیس‌بوک تبدیل شده بود و حالا این فرصت را داشت که بدون ترک شرکت فیس‌بوک، به یکی از کارمندان اینستاگرام هم تبدیل شود. برخی از دوستان مدیر او در شرکت فیس‌بوک به او گفتند که چنین کاری نکند. آنها عقیده داشتند وقتی از نظر شغلی به درجه بالایی رسیده است نباید در شرکت کوچکی مانند اینستاگرام مشغول کار شود. بیشتر کارمندان مرد می‌گفتند، اگر دوستان سندبرگ از سلطه او خارج شوند، به هیچ جایی نمی‌رسند. وایت به حرف آنها گوش نداد. با خود گفت که داریم میلیاردها دلار و یک تیم فوق‌العاده را از دست می‌دهیم؛ چون هیچ‌کس در این شرکت بزرگ درک نمی‌کند که چه شرکت ارزشمندی را خریده‌اند.

پس از این جریان‌ها، سیستم عنوان مدیرعاملی خود را پس گرفت؛ چون شرکت فیس‌بوک می‌خواست که او اختیار این را داشته باشد که مستقل تصمیم‌گیری کند.



سیستم اکنون کسی را داشت که به رشد شرکتش در فیس‌بوک کمک می‌کرد و از این موضوع خوشحال بود. او و وایت چند ساعت در هفته با یکدیگر ملاقات می‌کردند و به دنبال راهی بودند که بتوانند تفاوت‌های اینستاگرام و نیازهای آن را بیان کنند. آنها شماره تلفن کارمندان فیس‌بوک را بررسی کردند و متوجه شدند که فقط ده درصد از آنها از اینستاگرام استفاده می‌کنند. بنابراین، اولین قدم آموزش بود.

وایت یک طراح داخلی استخدام کرد تا به دفتر اینستاگرام سروسامانی بدهد و تمام کتاب‌های عکاسی، دوربین‌های قدیمی و بطری‌های نوشیدنی را مرتب کند و در قفسه قرار دهد تا فضای کاری آنها متفکرانه‌تر و حرفه‌ای‌تر به نظر برسد (دوستان و همکاران سیستم به دلیل نام قبلی اپلیکیشن اینستاگرام (برین) همیشه برای او نوشیدنی برین هدیه می‌آوردند). دفتر اینستاگرام طراحی متفاوتی با دفتر فیس‌بوک داشت که روی سقف آن شعار «ما یک درصد از مسیر خود را پیش رفته‌ایم» نوشته شده بود، لوله‌ها پیدا بود و سطح آن از چوب رنگ‌نخورده پوشیده شده بود. هر هفته یک‌بار کارمندان اینستاگرام، کارمندان فیس‌بوک را به صرف قهوه در دفتر خود دعوت می‌کردند تا باهم بیشتر آشنا شوند. (هرچند در محوطه می‌توانستند قهوه رایگان

بخورند، ولی کارمندان اینستاگرام قهوه‌های بهتری درست می‌کردند). سیستم و وایت همراه با کریگر لیستی از مأموریت‌های خود تنظیم کردند و در آن نوشتند که هدفشان در دست گرفتن لحظات دنیا و به اشتراک گذاری آنهاست که بعدها مجله وال استریت این ادعا را بلندبالا و دور از واقعیت خواند.

وایت برای بخش‌هایی از اینستاگرام که با کمبود نیرو مواجه بود، از میان کارمندان فیس‌بوک نیرو استخدام کرد و سعی کرد که بسیار با دقت عمل کند، ولی این طرز فکر هکر بودن رایج در میان کارمندان فیس‌بوک مشکل ساز بود. پیشنهاد سراسر کارمندان فیس‌بوک برای رشد اینستاگرام، این بود که قابلیت به اشتراک گذاری عکس به این اپلیکیشن اضافه شود، ولی کارمندان اینستاگرام با این پیشنهاد مخالف بودند و می‌گفتند، طرز کار ما این‌گونه نیست. کارمندان اینستاگرام درباره جذابیت رویدادهای اینستاامیت یا عکس‌هایی که از جشن بین المللی بالون آلبوکورک (Albuquerque) در حساب کاربری اینستاگرام منتشر شد، صحبت می‌کردند و کارمندان فیس‌بوک به نشانه تأسف فقط سر خود را تکان می‌دادند.

اما طرز کار اینستاگرام چگونه بود؟ کارمندان اصلی اینستاگرام به دنبال راهی بودند تا بتوانند فرهنگ شرکت خود را به همکاران جدیدشان در فیس‌بوک بیاموزند. آنها جلسات طوفان فکری برگزار کردند و پژوهش‌های زیادی انجام دادند حتی طی جلسات از اعضای تیم می‌خواستند که تصور کنند شرکت فیس‌بوک یک انسان است و آن را رسم کنند (آنها معمولاً تصویر مردی را با مدل موی فرق کج و چشمان سیاه می‌کشیدند که به جاشوا ریدل، اولین کارمند فیس‌بوک، شباهت زیادی داشت).

در نهایت، در این جلسات توانستند سه مورد از قوانین اینستاگرام را مشخص کنند که همه آنها با فرهنگ سازمانی فیس‌بوک در تضاد بود: کاربران در اولویت اول، سادگی، ترویج خلاقیت.

کاربران در اولویت اول مهم‌ترین قانون بود و به معنای این بود که آنها تمام تصمیماتشان را پیرامون کاربران و احساس آنها هنگام استفاده از اینستاگرام می‌گیرند و فقط به رشد و منفعت کسب‌وکار خود فکر نمی‌کنند. اگر اعلان‌های زیادی

برای کاربران ارسال می‌کردند، این اصل را زیر پا می‌گذاشتند. قانون بعدی سادگی بود؛ یعنی قبل از اینکه قابلیت جدیدی به اپلیکیشن اضافه شود، مهندسان باید بررسی کنند که آیا این قابلیت مشکل کاربر را حل می‌کند، آیا نیاز است که چنین تغییری ایجاد شود یا تنها باعث پیچیده شدن اپلیکیشن می‌شود. این اصل دقیقاً مخالف فرهنگ «سریع حرکت کن و همه چیز را در هم بشکن» فیس‌بوک بود، فرهنگی که در آن رشد اقتصادی شرکت بر کاربردی بودن اپلیکیشن و جلب اعتماد کاربر ارجح بود.

و ترویج خلاقیت آخرین قانون بود؛ یعنی اینستاگرام اپلیکیشنی هنری بود و به کاربرانش هنر را می‌آموخت و بهترین آنها را تشویق و بر محتوای ناب و پرمعنی تمرکز می‌کرد. برخی ادعا می‌کردند که حساب‌های کاربری مشهور در اینستاگرام خود را با دادن پول مشهور کرده‌اند و این اصل اثباتی برای رد این ادعاها بود. همچنین با رویکرد و الگوریتم‌های شخصی‌سازی فیس‌بوک تفاوت بسیار زیادی داشت. کریس کاکس (Chris Cox)، مسئول فید خبری اینستاگرام به کارمندان می‌گفت: «ما به مردم امکان می‌دهیم که خود را نشان دهند».



تیم جامعه کاربری اینستاگرام درباره حساب‌های کاربری جذاب مطلب می‌نوشتند و از رویدادهایی که کاربران برگزار می‌کردند، حمایت می‌کردند. آنها یکی دیگر از اصول اساسی فیس‌بوک را نقض کرده بودند، چون شرکت فیس‌بوک تنها روی موارد مقیاس‌بندی شده تمرکز می‌کرد. اعضای شرکت فیس‌بوک عقیده داشتند که تشویق کردن کاربران برتر از نظر استراتژیکی اهمیت ندارد و مهم نیست که چقدر آن فرد تأثیرگذار باشد، مسائل دیگر در اولویت‌اند. حمایت از یک کاربر یا چندین هزار کاربر چه سودی دارد؟ وقتی می‌توان با بهره‌گیری از منابع، درآمد میلیونی یا حتی میلیاردری داشت، چرا باید چنین کاری انجام شود؟

تیم جامعه کاربری، روح شرکت اینستاگرام بود و اقداماتی که انجام می‌داد فقط و فقط در جهت رفاه حال میلیون‌ها کاربر اینستاگرام بود. هر موضوعی که این تیم در حساب کاربری اینستاگرام به آن می‌پرداختند، کاربران دنبال و از آن حمایت

می کردند. آنها همچنین بررسی می کردند که در کشورهای مختلف از اینستاگرام چه استفاده هایی می شود و درباره درخواست ها، کشمکش ها و موقعیت هایی که با آن روبه رو می شدند، به مدیران اینستاگرام مشاوره می دادند. آنها نام کاربران مختلف را در فهرست پیشنهادی قرار می دادند تا کاربران جدید، حوزه های مورد علاقه خود را ببینند و آن را دنبال کنند. در کنار این کارها، وبلاگی هم در پلتفرم تامبلر داشتند. آنها با این کار نسخه ایده آل خود از اپلیکیشن اینستاگرام را نشان می دادند. افرادی را تشویق می کردند که در اینستاگرام عکس هایی از تجربه های مختلف خود مانند آسیاب کردن چای سبز ماچا در کیوتو، کوهنوردی در کوه کلیمانجارو یا ساختن قایقی در ساحل ارگان، به اشتراک می گذاشتند. این استراتژی افرادی را تشویق می کرد که با خلاقیت و شیوه جدیدی وارد اینستاگرام شده بودند و می توانستند الهام بخش سایر کاربران اینستاگرام باشند. اینستاگرام هر چند وقت یکبار آخر هفته ها با هشتگ متفاوتی مسابقه ای برگزار می کرد و هر کسی عکس بهتری گرفته بود، عکسش در صفحه کاربری اینستاگرام منتشر می شد؛ مثلاً هشتگ #jumpstagram برای عکس هایی از پریدن در هوا یا هشتگ #lowdownground برای عکس های پرسپکتیو.

کاربران حس می کردند با اینستاگرام رابطه نزدیکی دارند و هنوز هم رویدادهای اینستاامیت را در نقاط مختلف جهان برگزار می کردند تا دوستان جدید پیدا کنند و درباره عکاسی حرف بزنند. حتی برخی از آنها کاردستی هایی شبیه لوگوی اینستاگرام درست می کردند، یک ها را مانند لوگوی اینستاگرام تزیین می کردند یا با گل لوگوی اینستاگرام می ساختند. این اقدامات کاربران قابل ارزش گذاری نبود و نمی توان این عشق و علاقه آنها را تنها به تلاش های تیم جامعه کاربری اینستاگرام نسبت داد. زولمن و وایت بر سر بازگشت سرمایه فعالیت های پیرامون ارتباط با مخاطب (user outreach) با یکدیگر اختلاف پیدا کردند. زولمن قبل از اینکه دوره یک ساله اش در شرکت فیس بوک به پایان برسد استعفا داد؛ چون حس می کرد دیگر کسی برای کارهای او ارزش قائل نیست. او برای استعفا انگیزه های دیگری هم داشت. چون ورود حیوانات به شرکت فیس بوک ممنوع بود او نمی توانست سگش را به دفتر بیاورد و

دیگر با کارمندان مانند قبل ارتباط صمیمی نداشت. دلیل اصلی زولمن این بود که از معیارهای شرکت فیس بوک متنفر بود. چطور می توانست هم الهام بخش مردم باشد و هم باعث رشد شرکت شود؟

قبل از اینکه زولمن استعفا دهد، سیستمی به درد و دل های او گوش داد، ولی دخالتی نکرد. سیستم می دانست در صورتی می تواند روی شرکت فیس بوک تأثیر بگذارد و ثابت کنند لیاقت این معامله ارزشمند و منابع شرکت فیس بوک را دارند که کاری را انجام دهند که از نظر شرکت فیس بوک ارزش داشته باشد. شرکت اینستاگرام دوراه داشت: اینکه رقبا خود را از میان بردارد یا درآمدزایی کند. سیستم می دانست اگر راه درست را پیش بگیرند، گزینه دوم بهترین راه است؛ چون اینستاگرام یک اپلیکیشن تصویری و الهام بخش بود و موقعیت خوبی برای فروش محصول و ایجاد برند فراهم می کرد؛ البته تا زمانی که مانند تبلیغات سنتی نباشد.

سیستم نزد زاکربرگ رفت تا ایده هایش برای درآمدزایی را با او در میان بگذارد، اما زاکربرگ نگذاشت که او حرفش را تمام کند.

به او گفت: «فعلاً نگران این موضوع نباش، فقط ادامه بده. تنها کاری که باید انجام بدهی این است که روی رشد شرکتت متمرکز باشی».

سپس سیستم به سراغ باس، مسئول تبلیغات شرکت، رفت که چند وقت پیش با او بر سر تیش بحث کرده بود، اما بعداً به نظر سیستم احترام گذاشت و از او خوشش آمد. باس به او گفت: «نه پسر، ما فعلاً به تو نیاز نداریم باید روی رشد اقتصادی شرکتت متمرکز باشی». بازده تبلیغات موبایلی فیس بوک رو به افزایش بود؛ بنابراین، سیستم طبق نظریه زاکربرگ پیش رفت؛ اینکه پس از وابسته شدن کاربران به اپلیکیشن و رشد آن باید به سراغ تبلیغات و درآمدزایی برود.

با اینکه زاکربرگ او را دلسرد کرده بود، هنوز با وایت و ایمی کول جلسات طوفان فکری برگزار می کرد تا متوجه شود کدام استراتژی را باید به کار بگیرد؛ چه در تجارت چه تبلیغات یا هر فعالیت کسب و کاری دیگری. سیستم و کریگر تصمیم گرفتند زمانی که استراتژی خود را مشخص کردند، مطابق با یکی از اصول زاکربرگ پیش بروند؛ یعنی رقبای خود را هدف بگیرند.

سیستروم درباره همتایان خودش در سایر شرکت‌های خریداری شده فکر کرد. تونی هسیه (Tony Hsieh)، مدیر عامل فروشگاه آنلاین کفش زاپوس، پس از اینکه در سال ۲۰۱۹ آمازون، شرکتش را خرید، در شرکت جف بزوس نماند. حتی بنیان‌گذاران یوتیوب هم پس از فروش شرکتشان به گوگل در سال ۲۰۰۶، دیگر هیچ ارتباطی با شرکت خود نداشتند.

او نمی‌خواست این‌گونه فراموش شود.



فصل ششم

سلطه



«مامی خواهیم به درجه‌ای از تأثیرگذاری برسیم که هیچ شرکتی از این نظر با ما قابل مقایسه نباشد و برای رسیدن به این هدف نباید بنشینیم، دست روی دست بگذاریم و بگوییم، به خط پایان رسیده‌ایم. باید مدام به خود یادآوری کنیم که هنوز برنده نشده‌ایم، باید قدم‌های بلندتری برداریم و بجنگیم. در غیراین صورت، مدتی در اوج خواهیم بود و بعد کم‌کم سقوط می‌کنیم».

-زاکریگ، در دفترچه راهنمای کارمندان.

احتمالاً زاکریگ رفتار و طرز فکر خودش را در سیستم دیده بود که می‌خواست تا این حد به شرکت اینستاگرام استقلال دهد. او و سیستم از جهات بسیاری به یکدیگر شباهت داشتند.

هر دو در خانه‌هایی پر از صفا و صمیمت و زیر سایه پدر و مادر بزرگ شده بودند و با خواهر و برادرهایشان رابطه نزدیکی داشتند. هر دو به یک مدرسه رفته بودند و در بهترین دانشگاه تحصیل کرده بودند. آنها در کنار مهندسی به تاریخ هم علاقه داشتند؛ زاکریگ به تاریخ امپراتوری‌های یونان و روم علاقه داشت و سیستم به تاریخ هنر، به خصوص در دوره رنسانس. تقریباً همسن بودند، سیستم پنج ماه بزرگ‌تر بود، ولی زاکریگ به سبب تجربه‌ای که در راه‌اندازی و اداره شرکتش به دست آورده بود، پخته‌تر به نظر می‌رسید.

با این حال، رابطه میان آنها فقط کاری بود، سیستم سعی می‌کرد بدون اینکه آینده شرکت خود را به خطر بیندازد، کاری کند که شرکتش در نظر شرکت فیس‌بوک با اهمیت و ارزشمند جلوه کند. هر ماه، یک یا چند جلسه در خانه زاکریگ برگزار می‌کردند؛ البته خانه زاکریگ هم به نوعی دفتر دوم فیس‌بوک به حساب می‌آمد. طبق ماجرای که در فیلم «شبکه اجتماعی» به آن پرداخته شده است، زاکریگ باید بیشتر روی امنیت شخصی خود سرمایه‌گذاری می‌کرد چون وقتی در اجتماع می‌رفت یا سوار هواپیما می‌شد، همه سریعاً او را می‌شناختند. او در سال ۲۰۱۳، سی میلیون دلار هزینه کرد و همه خانه‌های اطراف خانه خودش در پالو آلتو را خرید تا امنیت بیشتری

داشته باشد.

در خانه زاکربرگ فقط جلسات کاری برگزار نمی‌شد. زاکربرگ دوره‌می‌های زیادی می‌گرفت که علاوه بر سیستم‌تروم، چند نفر از کارمندان فیس‌بوک هم در آنها حضور داشتند؛ مثلاً مسئول تبلیغات، اندرو باس‌ورث و مسئول فیدخبری، کریس کاکس همراه با همسرانشان در دوره‌می‌های آخر هفته شرکت می‌کردند.

این جمع از روزهای اول فیس‌بوک همراه زاکربرگ بودند؛ از آن زمانی که شرکت فیس‌بوک هر ماه به کسانی که در شعاع یک مایلی دفتر زندگی می‌کردند ششصد دلار کمک‌هزینه می‌داد. کارمندانی که از ابتدا در شرکت فیس‌بوک بودند، توانستند در محله پالو آلتو زندگی تشکیل دهند، کار کنند، با یکدیگر ارتباطی صمیمی داشته باشند و از مهمانی‌ها و دوره‌می‌های خود در فیس‌بوک مطلب و عکس منتشر کنند. این جمع همان جمعی بودند که در جلسات دوشنبه سیستم‌تروم شرکت می‌کردند، جلساتی که در آنها سیستم‌تروم سعی می‌کرد حرف و عقاید خود را بیان کند. سیستم‌تروم زیاد با آنها قاطی نمی‌شد، همه به او احترام می‌گذاشتند، اما رابطه محکم میان او و کریگر را درک نمی‌کردند.

روزی زاکربرگ، سیستم‌تروم را به پیست اسکی برد تا کمی ارتباطش را با او بیشتر کند، اما این سفر فقط تفاوت‌های میان آنها را آشکار کرد.

سیستم‌تروم روحیه رقابتی داشت، ولی همیشه برایش مهم بود که کارها را به بهترین نحو انجام دهد. او بهترین نوشیدنی‌ها را انتخاب می‌کرد، فقط از انسانهای بسیار با استعداد و باهوش علم می‌آموخت و هرگاه می‌خواست مهارتی را یاد بگیرد، کتاب‌های بسیار زیادی می‌خواند. مدتی نگذشت که طراح لباس، مربی و مدیر برنامه مخصوص خود را داشت. قهوه او از بهترین دانه‌های قهوه شرکت بلو باتل (Blue Bottle) بود و چهار روز پس از بو دادن دانه‌ها قهوه درست می‌کرد. او بعدها به ژورنال آنلاین برند مستر پورتر (MR PORTER) گفت: «من دستگاه خاصی برای درست کردن قهوه‌هایم دارم که در هر ثانیه میزان عصاره‌گیری دانه قهوه را نشان می‌دهد».

وقتی بچه بود، پدرش برایش چوب بیسبال، توپ و دستکش خرید تا در حیاط خانه بیسبال بازی کند، اما کوین از پدرش خواست قبل از بازی به کتابخانه برود و درباره

تکنیک‌های پرتاب توپ مطالعه کند.

از آن طرف، زاکربرگ هم دوست داشت عملکردش بهتر از بقیه باشد. او عاشق بازی‌های فکری بود، به خصوص بازی‌هایی که برد در آنها به تکنیک‌های خاصی نیاز داشت. در نخستین روزهای تأسیس شرکت فیس‌بوک، گه‌گذاری در دفتر بازی می‌کرد و تکنیک‌هایی به کار می‌برد که رقیبش نمی‌توانست حرکت بعدی او را پیش‌بینی کند. زاکربرگ یک‌بار به دختر یکی از دوستانش باخت و این موضوع باعث شد یک برنامه کامپیوتری طراحی کند که تمام حرکت‌ها و انتخاب‌هایش در بازی را به او نشان می‌داد. وقتی شرکت گوگل در سال ۲۰۱۱ یک شبکه اجتماعی رقابتی راه‌اندازی کرد، زاکربرگ با شعار سناتور روم باستان، کاتوی بزرگ (Cato the Elder)، یعنی «کارتاژ باید نابود شود» کارمندان خود را آماده مبارزه کرد. هنگامی که زنگ خطر شرکتشان به صدا در می‌آمد، او کارمندان را در شرکت حبس می‌کرد تا مدت زمان بیشتری کار کنند و آن روز هم همین کار را انجام داد. اتاق‌های کنفرانس را آماده کرد تا در آنجا کار و تلاش کنند و بحران را پشت سر بگذارند.

وقتی زاکربرگ و سیستروم به پیست اسکی رفته بودند، سیستروم مدام اپلیکیشنی به نام اسکی ترکس (Ski Tracks) را چک می‌کرد که مقدار مسافتی که طی کرده بود، ارتفاع و شیب او را نشان می‌داد. او این اپلیکیشن را دانلود کرده بود تا مهارتش در اسکی را افزایش دهد.

زاکربرگ پرسید: «این اپلیکیشن چیست؟ رکورد سرعت را نشان می‌دهد؟»

سیستروم رکورد خود را به او نشان داد.

زاکربرگ ادعا کرد که در تپه بعدی رکورد او را می‌زند و سیستروم احساس سرخوردگی کرد. سیستروم ترجیح می‌داد خود را با تپه‌ها و ناهمواری‌های پیش‌بینی‌ناپذیر به چالش بکشد، ولی زاکربرگ از نوجوانی عاشق اسکی در سراشیبی بود. او حتی در کوهستان هم بی‌رقیب بود.

فرهنگ شرکت‌های آنها بازتابی از طرز تفکر خودشان بود. سیستروم مکانی را در اینترنت ایجاد کرده بود که تأثیرگذارترین افراد که در کار خود بهترین بودند، دنبال‌کنندگان زیادی داشتند، تحسین می‌شدند و الگوی دیگران بودند. او تصمیم

گرفت با بها دادن به افراد برتر، این جامعه را گسترش دهد. او محصولی ساده برای کاربرانش ایجاد کرده بود و نمی‌خواست با افزودن قابلیت‌های متعدد و ایجاد تغییر در آن ریسک کند و کاربرانش را از دست بدهد، به جز مواقعی که آن تغییر یا قابلیت باعث ارتقای تجربه کاربری می‌شد.

زاکربرگ بزرگ‌ترین شبکه را در دنیا ایجاد کرده بود و تصمیم گرفت با افزودن قابلیت‌های متفاوت کاری کند که کاربران مدت زمان بیشتری را در این شبکه بگذرانند. همچنین، او بر عملکرد رقبای خود نظارت داشت و به دنبال راهی برای زمین زدن آنها بود.

سیستروم تا به حال ندیده بود کسی مانند زاکربرگ برای تک‌تک کارهایش نقشه بکشد. او می‌خواست روش‌های زاکربرگ را بیاموزد، اما چون خود را مدیرعامل می‌دانست می‌خواست نشان دهد که روش‌های خاص خود را دارد و نمی‌خواهد تا این حد تهاجمی عمل کند. زاکربرگ از حرکت بعدی او خوشش می‌آمد و می‌توانست دیگر به اینستاگرام به عنوان یک شریک توانمند و سودآور نگاه کند، ولی در کل اینستاگرام عطش زاکربرگ را برای زیر سلطه گرفتن صنعت شبکه‌های اجتماعی نمی‌نشانده.



شرکت فیس‌بوک با خرید شرکت اینستاگرام تأثیر چندگانه‌ای روی صنعت شبکه‌های اجتماعی گذاشت. یک‌باره نظر سرمایه‌گذاران به خرید سایر اپلیکیشن‌ها جلب شد به امید اینکه روزی شرکت فیس‌بوک یا تویتر اپلیکیشن‌هایشان را بخرد و ثروتی به دست آورند.

شبکه فیس‌بوک کار خود را ابتدا با قابلیت به اشتراک‌گذاری متن آغاز کرد و اینستاگرام با قابلیت به اشتراک‌گذاری عکس. نسل بعدی اپلیکیشن‌های اجتماعی قطعاً با قابلیت اشتراک‌گذاری ویدئو روی کار می‌آمدند. مدت‌ها بود که کاربران از شرکت اینستاگرام می‌خواستند قابلیت اشتراک‌گذاری ویدئو را اضافه کند. به دنبال این قضایا سرمایه‌گذاران مبلغ زیادی روی استارت‌آپ‌هایی مانند ویدی (Viddy)، سوشال کم (Socialcam) و کلیپ (Klip) سرمایه‌گذاری کردند تا این کار را پیش از اینستاگرام انجام دهند. یوتیوب و فیس‌بوک قابلیت اشتراک‌گذاری ویدئو را داشتند ولی برای تلفن‌های

همراه طراحی نشده بودند. اپلیکیشن اینستاگرام هم تا زمانی که مجبور به افزودن قابلیت اشتراک‌گذاری ویدئو نشده بود، هیچ قدمی برای این کار بر نداشته بود. شرکت توئیتر پس از اینکه موفق نشد شرکت اینستاگرام را بخرد، به دنبال پیشنهاد جک دورسی تصمیم گرفت اپلیکیشن واین (Vine) را بخرد. این اپلیکیشن در حال گسترش بود و به نظر می‌آمد پس از اینستاگرام دومین اپلیکیشن در حال رشد باشد. اپلیکیشن واین به کاربران امکان می‌داد که ویدئوهایی شش ثانیه‌ای بسازند و به اشتراک بگذارند که چندین بار پشت سر هم پخش می‌شدند. وقتی شرکت توئیتر این اپلیکیشن را خرید فقط چندماه از انتشار آن گذشته بود.

بسیاری از افراد سوژه‌هایی ندارند که بخواهند برای شش ثانیه از آن فیلم بگیرند اما این محدودیت شش ثانیه‌ای اپلیکیشن واین حالت خاصی به آن می‌داد مانند محدودیت اپلیکیشن اینستاگرام که کاربران فقط می‌توانستند عکس‌های مربعی به اشتراک بگذارند یا محدودیت شبکه توئیتر که به کاربران اجازه نمی‌داد بیشتر از ۱۴۰ حرف توئیت کنند. افراد خلاق توانستند لحظات خنده‌دار یا ترفندهای جالب خود را در یک فیلم شش ثانیه‌ای بگنجانند. به این شکل در این اپلیکیشن شهرتی به دست آوردند و روز به روز مخاطبان بیشتری را به سمت خود جذب می‌کردند. برخی از آنها مانند له‌له پونز (Lele Pons)، نش گریر (Nash Grier) و بریتنی فورلان (Brittany Furlan) دنبال‌کنندگان میلیونی به دست آورده بودند. شرکت توئیتر نمی‌دانست با این اپلیکیشن چه کند، درست مانند شرکت فیس‌بوک که دقیق نمی‌دانست با اینستاگرام چه کند.

سیستروم که همیشه به کیفیت کار اهمیت می‌داد، در پاسخ به کاربران گفته بود فعلاً به افزودن قابلیت به اشتراک‌گذاری ویدئو، علاقه‌ای ندارد؛ چون اینترنت‌های تلفن همراه هنوز آن قدر قوی نیستند که تجربه خوبی به کاربران ارائه دهند. اپلیکیشن واین ثابت کرده بود که اینترنت‌های ضعیف تلفن همراه برای اشتراک‌گذاری ویدئو مشکلی ایجاد نمی‌کنند.

سیستروم می‌گفت: «نمی‌خواهیم واین جای اینستاگرام را در حوزه ویدئو بگیرد!». سیستروم و کریگر به مهندسان خود شش هفته زمان دادند که راهی برای

اشتراک‌گذاری ویدئوهای پانزده ثانیه‌ای در اینستاگرام پیدا کنند. سیستم می‌گفت که در این ویدئوهای پانزده ثانیه‌ای هیچ نشانه‌ای از شیوه بهینه‌سازی فیس‌بوک به چشم نمی‌خورد و این کار یک تصمیم هنرمندانه بوده است.

تمام کارمندان اینستاگرام یک هدف خارق‌العاده داشتند که آنها را از حس بدی که پس از خریداری شدن شرکت پیدا کرده بودند، بیرون می‌آورد. درست همان‌طور که جنگ حس میهن‌پرستی را در شهروندان یک کشور تقویت می‌کند. کریگر خوشحال بود که این فرصت بار دیگر نصیبش شده است تا چیزی بسازد، نه آنکه تمام وقتش را صرف اصلاح زیرساخت‌ها برای تسهیل رشد برنامه کند. همزمان با اینکه روی قابلیت به اشتراک‌گذاری ویدئو کار می‌کردند، او یاد گرفت که چگونه مهندس سیستم عامل اندروید بهتری باشد و به اعضای تیم کمک کند تا در ظرف شش هفته کار خود را تمام کنند.

از آنجاکه تلفن‌های همراه انواع و اندازه‌های متفاوتی دارند، طراحی اپلیکیشن برای آنها کاری دشواری بود. کریگر شب قبل از انتشار اپلیکیشن، روی باگ‌های نسخه اندروید کار می‌کرد. چند تلفن همراه مختلف سفارش داده بود و اپلیکیشن را روی تک‌تک آنها امتحان می‌کرد. اعضای تیم تصمیم گرفتند شب‌ها در دفتر بخوابند و به خانه نروند. یکی از مهندسان کوسن مبل‌ها را کنار هم چیده بود و در اتاق کنفرانس روی آنها خوابیده بود. ساعت پنج و نیم صبح هم کریگر با پای برهنه در دستشویی دفتر در حال مسواک زدن بود.

در روز انتشار اپلیکیشن، شرکت فیس‌بوک خبرنگاران را در سالی جمع کرد که به شکل یک کافی‌شاپ طراحی شده بود، میزها پر از روزنامه بودند و قهوه در آن سرو می‌شد تا نمادی از اپلیکیشن اینستاگرام و عکس‌های منتشر شده در آن باشد. زاک‌برگ در ابتدا خوش‌آمدگفت و حرف‌های اولیه را زد، سپس جایگاه را به سیستم داد تا سخنرانی خود را آغاز کند. این کار او یک حرکت نمادین بود که نشان می‌داد در مراسم انتشار محصول فیس‌بوک، زاک‌برگ نمی‌خواهد تنها سخنران باشد و اجازه می‌دهد شرکت اینستاگرام هم در چشم باشد. تیم کوچک اینستاگرام اعتبار زیادی به دست آورده بودند.

پس از انتشار این نسخه از اینستاگرام، زاکریگ، سیستم و سایر افراد به دفتر اینستاگرام رفتند و ابزاری را بررسی کردند که نشان می‌داد چند ویدئو در اینستاگرام منتشر شده است. تا جایی که کارمندان به خاطر می‌آوردند، این اولین و آخرین باری بود که زاکریگ به دفتر اینستاگرام آمد. وقتی تعداد ویدئوهای منتشرشده در اینستاگرام به یک میلیون رسید، همه آنها خوشحال شدند.

کریگر پس از کمی استراحت به سراغ اینستاگرام خود رفت و پستی را دید که او را احساسی کرد. یکی از دوستان ژاپنی‌اش که سگ بامزه‌ای داشت و از ابتدای انتشار اپلیکیشن اینستاگرام او را دنبال می‌کرد، ویدئویی منتشر کرده بود. این اولین باری بود که کریگر صدای دوستش را می‌شنید.

شرکت اینستاگرام قابلیتی افزوده بود که نه تنها تعامل میان کاربران را بهبود می‌بخشید، برای شرکت فیس‌بوک هم مزایایی داشت. در نهایت، این شرکت هم بهانه‌ای پیدا کرده بود تا بابت دستاورد شرکت اینستاگرام جشنی بگیرد، به همان شیوه‌ای که سیستم می‌خواست. آنها به سونوما رفتند و در اقامتگاه سولیج (Solage) مستقر شدند، بالن سواری کردند، غذای دست‌پخت آشپزی مشهور را خوردند و سوار خودروهای مرسدس بنز کرایه‌ای شدند.



سیستم و کریگر پیش‌بینی می‌کردند که به اشتراک‌گذاری ویدئو به یکی دیگر از عادت‌های کاربران عادی، از جمله دوست ژاپنی کریگر، تبدیل شود، اما اپلیکیشن و این ثابت کرده بود که بیشتر افراد دلیلی برای به اشتراک‌گذاری ویدئوهای کوتاه ندارند، مگر اینکه سوژه بسیار جالبی برای فیلمبرداری داشته باشند؛ مثلاً تزئین کیک، ورزش کردن در باشگاه یا لحظات خنده‌دار.

برای همین، افرادی که در اپلیکیشن و این دنبال‌کنندگان زیادی داشتند، از این قابلیت اینستاگرام استقبال کردند. بسیاری از آنها به یکدیگر کمک می‌کردند، فیلم‌نامه‌های کمدی می‌نوشتند و در لس‌آنجلس فیلمبرداری می‌کردند. متزگر، صاحب شرکت فانتوم (Phantom)، به آنها فرصت همکاری داده بود و در همین حال، به آنها کمک می‌کرد تا با این شرکت معامله کنند و از طریق آن برای برندها تبلیغ

کند. چند نفر از کاربران مشهور واین مانند فارلن (Furlan)، مارلو میکینز (Marlo Meekins) و جروم جار (Jérôme Jarre) با ایده مشارکت با کسب و کارها مخالفت کردند و عقیده داشتند که با این کار، مخاطبان خود را از دست می دهند، اما در نهایت، ستاره های اپلیکیشن واین توانستند از طریق مشارکت با برندها و کسب و کارها، درآمد خوبی به دست آورند و روی پای خود بایستند. این ستاره ها از هر پستی که منتشر می کردند، چندین هزار دلار به دست می آوردند.

متزگر می دانست این وضعیت پایدار نیست؛ چراکه به شیوه مدیریتی شرکت توییتر اعتماد نداشت. روزی که اینستاگرام قابلیت اشتراک گذاری ویدئو را اضافه کرد، ترس ها و نگرانی هایش به واقعیت تبدیل شد. از نظر او رقابت با شرکتی مانند فیس بوک به معنای شکست و نابودی بود. برای همین، به تيمش گفت: «از الآن به بعد باید دوسوم روز خود را صرف انتقال مخاطبان خود به اپلیکیشن دیگری بکنید. فرقی ندارد اینستاگرام باشد، یوتیوب باشد یا اسنپ چت، فقط جایگزینی برای اپلیکیشن واین پیدا کنید».

با اینکه دل کندن از این اپلیکیشن کار آسانی نبود، پیشنهاد متزگر را پذیرفتند. بیشتر کاربران معروف واین از جمله فارلان و آماندا کرنی (Amanda Cerny) فعالیت های خود را در اپلیکیشن اینستاگرام ادامه دادند و در آنجا هم دنبال کنندگان میلیونی پیدا کردند.



سیستروم می دانست که با افزودن قابلیت به اشتراک گذاری ویدئو در اینستاگرام می تواند از رهبران جدید خود در فیس بوک جلو بزند ولی بدبینی بیش از حد زاکربرگ را دست کم گرفته بود. او نمی دانست زاکربرگ قصد دارد شرکت های دیگری مانند اینستاگرام را هم بخرد. معلوم شد که خرید شرکت اینستاگرام بخشی از استراتژی بزرگ او برای خریدن اپلیکیشن های متفاوت و به دست آوردن مزیت رقابتی بیشتر بوده است. او می دانست که روزی فیس بوک از دور خارج خواهد شد و با این کار می خواست خود را از این واقعیت اجتناب ناپذیر دور کند.

همزمان با اینکه در سال ۲۰۱۲، شرکت سیستروم را خرید، به مرد جوان دیگری

هم ایمیل فرستاد. این مرد جوان در حال ساخت اپلیکیشنی جدید بود که پتانسیل دستیابی به موفقیت را داشت. او هم در بهترین مدارس و دانشگاه‌ها درس خوانده بود هم از نظر مالی کمبودی نداشت. فلسفه رقابتی زاکربرگ چه بود؟ اینکه گمان می‌کرد همه راه اشتباه را انتخاب می‌کنند.

اپلیکیشن اسنپ‌چت ایوان اشپیگل (Evan Spiegel) در سال ۲۰۱۱ در نقش ابزاری در مهمانی‌های دانشگاه استنفورد آغاز به کار کرد و کاملاً مخالف دنیایی بود که فیس‌بوک و به خصوص اینستاگرام ساخته بودند. وقتی افراد برای خوشامد دیگران و گرفتن لایک و کامنت، عکس‌های ویرایش شده منتشر می‌کردند، چه لذتی داشت؟ جایگاه آن خوشی‌هایی که جوان‌های بیست و چند ساله داشتند و آنها را در شبکه‌های اجتماعی منتشر نمی‌کردند تا چشم‌انداز شغلی خود را لکه‌دار نکنند، کجا بود؟ اشپیگل که سرپرست مهمانی‌های انجمن کاپا سیگما (Kappa Sigma) بود، تصمیم گرفت از این موقعیت استفاده کند.

او با کمک اعضای انجمن بابی مورفی (Bobby Murphy) و رگی براون (Reggie Brown) توانست اپلیکیشنی بسازد که در آن عکس ارسالی پس از چند ثانیه پاک می‌شد. اولین نسخه آن پیکابو (Picaboo) نام داشت. اشپیگل متنی با عنوان «یک اپلیکیشن آیفون مسخره!» در وب‌سایت انجمن منتشر کرد و نوشت: «این اپلیکیشن سریع‌ترین راه برای به اشتراک‌گذاری عکس‌هاست که پس از مدتی عکس‌ها را پاک هم می‌کند». او توضیح داد که با استفاده از این اپلیکیشن می‌توانند عکسی بگیرند و تا ده ثانیه زمان برای آن بگذارند. او می‌گفت: «وقتی دوستان عکس را باز می‌کند، در مدت زمانی که تعیین کرده‌اید، می‌تواند عکس را ببیند و بعد عکس پاک می‌شود؛ اپلیکیشن جالبی است».

اشپیگل مردی قdblند و لاغر بود که موهایی روشن، ابروهایی صاف و چانه‌ای فرورفته داشت. به همان اندازه‌ای که سیستم محتاط بود، اشپیگل بی‌پروا و بی‌ادب بود. او فردی درون‌گرا بود و نمی‌توانست به آسانی به همه اعتماد کند و ترجیح می‌داد فقط با بهترین‌ها رفت‌وآمد کند. پدرش صاحب شرکت حقوقی بسیار بزرگی بود که کارهای حقوقی شرکت ترنس اوشن (Transocean) را انجام داده بود؛ شرکتی که مسئول

فاجعه نشت نفتی سال ۲۰۱۰ در خلیج مکزیک بود.

اشپیگل علاوه بر اینکه آماده فحاشی بود، با همه دعوا می کرد و کینه به دل می گرفت. بعدها رگی براون به این دلیل که شرکت اسنپ چت او را بیرون انداخته و حق بنیان گذاری به او نداده است، شکایت کرد. در نهایت، اسنپ چت با او توافق کرد تا شکایتش را پس بگیرد.

اما هتاکای و بی ادبی، ویژگی جذابی در محصول شرکت اسنپ چت بود. اشپیگل از این متنفر بود که به حرف مردم درباره زندگی شخصی و تصمیماتش فکر کند و او تنها نبود. توسعه برند شخصی در جامعه روز به روز بیشتر اهمیت پیدا می کرد و در نتیجه اضطراب بیشتری به وجود می آمد، اما پس از اینکه بنیان گذاران پیکابو، نام این اپلیکیشن را به اسنپ چت تغییر دادند، قابلیت اشتراک گذاری ویدئو، نقاشی کشیدن و نوشتن روی عکس ها و پیام های ویدئویی با مارکرهای دیجیتالی را اضافه کردند، از اضطراب آنها کاسته شد و این اپلیکیشن فضای جالب تر و سرگرم کننده تری پیدا کرد که بسیاری از نوجوانان و جوانان را به خود جذب می کرد.

اشپیگل به نویسنده مجله فوربس، جی جی کلاو (J. J. Colao) گفت: «مردم برای مدیریت نسخه دیجیتالی خود، بار سنگینی روی دوش خود احساس می کنند و این کار باعث شده است برقراری ارتباط با دیگران لذتی نداشته باشد».

فیلترهای پوشاننده واقعیت اینستاگرام و ظاهر تصنعی اینستاگرام، یک جنبه منفی داشت: تحت فشار قراردادان کاربران. نوجوانان در زاویه های مختلف از خود عکس می گرفتند و سرآخر، یکی از آنها را که برای اشتراک گذاری در اینستاگرام مناسب بود، انتخاب می کردند و قبل از منتشر کردن، آن را ویرایش می کردند و نقص های خود را از بین می بردند. آنها از این واقعیت دور می شدند که این اپلیکیشن ها برای سرگرمی اند. اگر هم عکس آنها کمتر از یازده لایک می گرفت، آن را پاک می کردند. اگر عکسی بیشتر از یازده لایک می گرفت، تعداد لایک ها به صورت عدد نشان داده می شد، در غیراین صورت زیر عکس نام افرادی ظاهر می شد که عکس را لایک کرده اند؛ علت وجود چنین ویژگی ای شلوغ نشدن فضا بود که جوانان آن را نقطه عطفی برای رسیدن به محبوبیت می دانستند.

اسنپ‌چت دنیای متفاوتی داشت. کاربران جوان برای یکدیگر سلفی‌های رندوم و ویدئوهای بدون روتوش می‌فرستادند. بزرگ‌ترها نمی‌توانستند از این اپلیکیشن سر در بیاورند چون طرز کار با آن به این‌گونه نبود که فقط فیلم‌ها و عکس‌های متفاوت را بالا و پایین کنند. به محض باز کردن اپلیکیشن، دوربین جلوی روی کاربر باز می‌شد تا از هر اتفاقی که پیش روی او رخ می‌دهد عکاسی کند یا فیلم بگیرد. در اسنپ‌چت کاربران می‌توانستند برای یکدیگر پیام متنی یا ویدئویی ارسال کنند. در کل اپلیکیشن جذابی بود.

اشپینگل به نویسنده مجله فوربس گفت: «علت اصلی اینکه افراد از اسنپ‌چت استفاده می‌کنند این است که محتوای آن از هر نظر بهتر است، خیلی جالب است که عکس دوستت را هنگامی که از خواب بیدار شده است ببینی».

بزرگسال‌ها از این اپلیکیشن، زیاد استفاده نمی‌کردند. تا نوامبر ۲۰۱۲، اسنپ‌چت میلیون‌ها کاربر داشت که بازه سنی آنها بین ۱۳ تا ۲۴ سال بود که جمعاً در روز بیش از سی میلیون بار از خود عکس منتشر می‌کردند.



اشپینگل با این احتمال‌ها روبه‌رو بود که محبوبیت اپلیکیشنش در بازار از دست برود یا پدرش او را به خاطر ترک تحصیل از خانه بیرون بیندازد. اما پس از اینکه فیس‌بوک اینستاگرام را خرید، اوضاع تغییر کرد. دیگر گرفتن پول از سرمایه‌گذاران و جلب احترام و توجه خریداران کار آن‌قدر سختی نبود.

نوامبر آن سال، زاک‌برگ با اینکه هنوز در حال انجام کارهای ادغام اینستاگرام بود، دوباره شکار را آغاز کرد. ایمیلی به ایوان فرستاد و به او گفت: «سلام ایوان، من یکی از طرفدارهای پروپاقرص اسنپ‌چت هستم. دوست دارم با تو ملاقات کنم و طرز فکر و دیدگاهت را درباره این اپلیکیشن بدانم. اگر ملاقاتم را قبول کردی به من خبر بده تا یک روز بعد از ظهر در محوطه شرکت فیس‌بوک با یکدیگر قدم بزنیم».

کاربران نوجوان برای اسنپ‌چت اهمیت زیادی داشتند. این نوجوانان کم‌کم دبیرستان را تمام می‌کردند، وارد دنیای بزرگ‌تری می‌شدند و به سرعت شبکه‌هایی ایجاد می‌کردند که پایه‌های زندگی آنها را شکل می‌داد. در سنین نوجوانی، کاربران

اسنپ‌چت عادت‌های جدیدی در خود شکل می‌دادند و بدون نظارت والدین، از برندهایی که سال‌ها آن را می‌شناختند، خریدهای اینترنتی می‌کردند. فیس‌بوک کار خود را با دانشجویان آغاز کرد، ولی زاک‌برگ می‌دانست که باید میان کاربران جوان‌تر هم جایگاهی به دست آورد.

ایمیل او به اشیپگل مانند همان ایمیل‌هایی بود که سیستم‌های پیشرفت بزرگ اینستاگرام از طرف غول‌های فناوری دریافت کرده بود. اشیپگل از عمد خود را دست‌نیافتنی جلوه داد.

او در پاسخ به زاک‌برگ نوشت: «ممنون از ملاقات با تو خوشحال می‌شوم، هر موقع توانستم به اطراف خلیج سان‌فرانسیسکو بیایم، خبر می‌دهم».

زاک‌برگ برای او نوشت که از قضا قرار است به زودی برای ملاقات با فرانک‌گری (Frank Gehry)، معمار ساختمان جدید فیس‌بوک، به لس‌آنجلس بیاید و می‌تواند او را در اطراف ساحل ملاقات کند. اشیپگل قبول کرد. او و هم‌بنیان‌گذار شرکتش، مورفی، زاک‌برگ را در آپارتمانی خصوصی ملاقات کردند که برای این جلسه اجاره کرده بود. وقتی اشیپگل و زاک‌برگ با هم تنها شدند، زاک‌برگ تعارف و چاپلوسی را کنار گذاشت و مستقیم به سراغ تهدیدهایش رفت. او به اشیپگل گفت که اپلیکیشن اسنپ‌چت را از میان خواهد برداشت مگر اینکه راهی برای همکاری با شرکت فیس‌بوک پیدا کند. او در شرف انتشار اپلیکیشنی به نام پوک (Poke) بود که مانند اپلیکیشن اسنپ‌چت در آن عکس پس از مدتی پاک می‌شد. او ابایی نداشت که کاملاً از اپلیکیشن اسنپ‌چت کپی کند و می‌توانست با قدرتی که شرکتش داشت آن را رواج دهد.

چرا پادشاه فضای مجازی، زاک‌برگ، باید اپلیکیشنی مانند اسنپ‌چت را برای خود تهدید بداند؟ اشیپگل اتفاق بزرگی را رقم زده بود.



در دسامبر ۲۰۱۲، اپلیکیشن پوک منتشر شد. در آن روز همه قدرت فیس‌بوک را به چشم دیدند. ناگهان این اپلیکیشن به یکی از بهترین اپلیکیشن‌های رایگان اپ‌استور تبدیل شد.

اما به تدریج افت کرد و تهدید زاکربرگ توخالی از آب درآمد. از شانس بد زاکربرگ، بسیاری از افرادی که اپلیکیشن پوک را دانلود کرده بودند و اسنپ‌چت را نمی‌شناختند، تازه متوجه شدند که اپلیکیشن دیگری مانند پوک وجود دارد و از لحاظ کارایی بهتر است. به این ترتیب، تعداد دانلودهای اپلیکیشن اسنپ‌چت افزایش یافت.

فیس‌بوک از تک‌تک قابلیت‌های اسنپ‌چت تقلید کرد، اما نتوانست ویژگی جذاب آن را کپی کند. آنها وقتی می‌خواستند اپلیکیشنی همانند اینستاگرام ایجاد کنند هم با همین مشکل مواجه شده بودند. غول شبکه‌های اجتماعی شاید می‌توانست توجه میلیون‌ها نفر را به خود جلب کند، اما این کیفیت و تجربه کاربری اپلیکیشن بود که باعث گسترش و ماندگاری آن می‌شد.

خوشبختانه شرکت فیس‌بوک ابزار دیگری در چنته داشت؛ پول و قدرت یک‌جانبه زاکربرگ که می‌توانست با ثروتش تصمیم‌گیری کند. پیشنهاد او به شرکت اسنپ‌چت بیش از سه میلیارد دلار بود. این پیشنهاد حتی عجیب‌تر از قیمت پیشنهادی برای خرید اینستاگرام بود. علاوه بر این، سهام فیس‌بوک در حال صعود بود و داشت به قیمت اولیه خود باز می‌گشت؛ یعنی به ۳۸ دلار.

اما نکته عجیب‌تر این بود که اشپیگل پیشنهاد او را رد کرد. اشپیگل به ضعف فیس‌بوک و در نتیجه فرصتی که وجود داشت، پی برد. مهم‌تر از این، او و شریکش بابی مورفی اصلاً دوست نداشتند زاکربرگ رئیس آنها باشد.

شرکت اشپیگل یک سال و خرده‌ای درآمدی نداشت و فقط با هدفه کارمند شرکت را سرپا نگه داشته بود، اما سرانجام اشپیگل در ژوئن ۲۰۱۳، از طریق سرمایه‌گذاران هشتاد میلیون دلار به دست آورد و توانست ارزش شرکتش را به هشتصد میلیون دلار برساند.

زاکربرگ که نتوانسته بود اپلیکیشنی مانند اسنپ‌چت بسازد یا خود شرکت اسنپ‌چت را بخرد، احساس سرخوردگی می‌کرد. بنابراین، تصمیم گرفت درباره نوجوانان اطلاعات بیشتری کسب کند و بفهمد چرا دیگر به سراغ فیس‌بوک نمی‌آیند تا راهی برای بازگرداندن آنها پیدا کند.



اشپیگل حدس می‌زد که فیس‌بوک نمی‌تواند نوجوانان را به خود جذب کند و فقط بزرگسالان جذب آن می‌شوند و روزی مانند یاهو یا ای‌اوال (AOL) خواهد شد. این اتفاق مهر تأییدی بر حدس و گمان‌های او بود. او نمی‌خواست مانند زاکربرگ باشد. به کارمندانش گفته بود که حق ندارند از کلماتی مانند share (اشتراک‌گذاری) و post (منتشر کردن) استفاده کنند؛ چون او را به یاد فیس‌بوک می‌انداخت. از آنجاکه اپلیکیشن اسنپ‌چت بیشتر حالت شخصی داشت، او ترجیح می‌داد در آن به جای این کلمات از کلمه send (فرستادن) استفاده شود.

او قصد داشت ایده‌هایی ارائه دهد که زاکربرگ هیچ‌وقت به ذهنش خطور نمی‌کرد. چه می‌شد اگر گزینه‌ای به نام «فرستادن برای همه» به اسنپ‌چت اضافه می‌شد و آن محتوا پس از ۲۴ ساعت پاک می‌شد؟ اشپیگل وقتی در دانشگاه بود این ایده به سرش زد و نام آن را «عکس ۲۴ ساعته» گذاشت. او این موضوع را با یکی از دوستانش در دانشگاه استنفورد، نیک آلن (Nick Allen)، در میان گذاشت و با هم به نتیجه رسیدند که به کاربر اجازه دهند هر تعداد عکسی که می‌خواهد منتشر کنند تا بتواند از اتفاقات هر روز خود آلبومی ایجاد و آن را مرور کند. در اینستاگرام کاربران فقط باید بهترین عکس از مهمانی خود را منتشر کنند ولی چه می‌شود اگر بتوانند در اسنپ‌چت، از حاضر شدن خود برای مهمانی، مسیر رسیدن به مهمانی، رو در رو شدن با دوستان و لحظات دیگر نیز عکس‌هایی به اشتراک بگذارند؟

تیم اسنپ‌چت از عمارت پدر اشپیگل بیرون آمدند و به خانه کوچک آبی رنگی در نزدیکی ساحل لس‌آنجلس رفتند؛ جایی که پر از اتفاقات جالب بود: اسکیت‌بازها هنرنمایی می‌کردند، بعضی از نوجوان‌ها با قوطی‌های رنگ، نقاشی‌های زیبا می‌کشیدند و برخی هم حمام آفتاب می‌گرفتند. آنها با تماشای این صحنه‌ها متوجه شدند که در دنیای مجازی افراد نمی‌توانند به طور کامل وقایع زندگی خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.

آلن که پس از فارغ‌التحصیلی در سال ۲۰۱۳، به شرکت اسنپ‌چت ملحق شده بود، ایده خود و اشپیگل را برای مهندسان توضیح داد. آلن به آنها گفت که می‌خواهند نام این ویژگی را استوری (داستان) بگذارند و طرز کار آن به این صورت است که کاربران هر

محتوایی منتشر کنند، به ترتیب قرار داده شود؛ یعنی در ابتدا پست‌های قدیمی‌تر نشان داده می‌شود و سپس به پست‌های جدیدتر می‌رسد و مانند توییت‌ر و اینستاگرام نیست که در ابتدا پست‌های جدیدتر نشان داده شود. هر بار که کاربر پست جدیدی به استوری خود اضافه می‌کند، آن پست پس از ۲۴ ساعت پاک می‌شود. اگر کاربران به موقع استوری خود را چک می‌کردند، می‌توانستند فهرست بازدیدکنندگان استوری خود را ببینند.

کاربران اسنپ‌چت عکسی را در استوری خود «پست یا منتشر» نمی‌کردند، بلکه آن‌ها را به استوری خود «اضافه می‌کردند». اپلیکیشن اسنپ‌چت با استفاده از ابزاری برای اشتراک‌گذاری محتوا، بار انتشار بهترین عکس در شبکه‌های اجتماعی را از دوش کاربران برداشت. همچنین عادت جدیدی برای کاربران جوان ایجاد کرد و فشار را از روی آن‌ها برداشت.



سیستروم نمی‌دانست زاکربرگ شرکت اسنپ‌چت را تهدید کرده است و در تلاش بوده تا آن را بخرد. در همین حال که زاکربرگ تلاش می‌کرد تا نوجوانان را جذب فیس‌بوک کند، سیستروم متوجه نکته‌ای شد. اینکه نوجوانان هیچ‌وقت عضو شبکه فیس‌بوک نمی‌شدند، چون پدر و مادرشان عضو این شبکه‌اند. هنوز پدر و مادرها عضو اینستاگرام نشده بودند و به لطف و سواسی که شرکت اینستاگرام روی داده‌هایش به خرج داده بود، می‌توانستند از طریق نمودارها بفهمند که جوانان بیشترین وابستگی را به اینستاگرام پیدا کرده‌اند.

شرکت اینستاگرام پس از اینکه توانست قابلیت اشتراک‌گذاری ویدئو را با موفقیت به اپلیکیشن خود اضافه کند، در فضای شرکت فیس‌بوک، احساس استقلال پیدا کرد. آیا شرکت فیس‌بوک به آن‌ها استقلال کامل داده بود یا آن‌ها را فراموش کرده بود؟ او همیشه نگاه مثبتی به اتفاقات پیرامون خود داشت. سیستروم با خود می‌گفت من مدیرعامل اینستاگرامم و ما هنوز هم شرکت خود را داریم، با این تفاوت که اکنون زاکربرگ هم عضوی از هیئت مدیره شرکتمان است.

اما اگر شرکت اینستاگرام کاملاً بر درآمد حاصل از تبلیغات شرکت فیس‌بوک تکیه

می‌کرد، دیگر یک شرکت نبود. سیستم مدیرعامل شرکت بود و هنوز هیچ راه درآمدی نداشت. چند ماه پس از اینکه زاکربرگ به سیستم گفت که فعلاً برای تعیین مدل کسب‌وکار دست نگه دارد، اینستاگرام توانایی‌های خود را اثبات کرده و پایگاه کاربر خود را از مرز صد میلیون نفر رد کرده بود. بنابراین، نهایتاً تا اواسط سال ۲۰۱۳، شرکت فیس‌بوک به تیم اینستاگرام اجازه می‌داد تا از طریق تبلیغات به درآمدزایی برسند.

سیستم و تیم کسب‌وکارش تصمیم گرفتند در صورتی در اینستاگرام تبلیغات انجام دهند که پست‌های تبلیغاتی با پست‌های عادی اینستاگرام فرق چندانی نداشته باشند؛ یعنی حالت هنری داشته باشند و به شکلی غیرمستقیم تبلیغ کنند. این نکته مهمی بود چون سیستم سال قبل هم گفته بود، هر پستی که از طرف برندها منتشر شود باید صادقانه و غیرمستقیم باشد. شرکت اینستاگرام این نحوه تبلیغ را از مجله ووگ یاد گرفته بود که به شکلی غیرمستقیم برای محصولات تبلیغ می‌کرد و آنها را بخشی از زندگی افراد شاد و زیبا نشان می‌داد.

در سپتامبر آن سال، امیلی وایت در وال استریت ژورنال، مطلبی با عنوان «عکس‌های اینستاگرام خودبه‌خود درآمدزایی می‌کنند» نوشت. نویسنده‌ای به نام اولین روسلی (Evelyn Rusli)، نقش امیلی در اینستاگرام را با نقش شریل سندبرگ در فیس‌بوک مقایسه کرد. او نوشت که امیلی وایت وقت خود را صرف ملاقات با تبلیغ‌کنندگان بزرگی مانند کوکاکولا و شرکت فورد موتور (Ford Motor) می‌کند و «تلاش می‌کند خطاهایی را تکرار نکند که شرکت فیس‌بوک هنگام مواجهه با تبلیغ‌کنندگان مرتکب شد» که با این حرفش به افراد زیادی بر خورد.

با این همه، شیوه تبلیغاتی فیس‌بوک و برنامه اینستاگرام برای درآمدزایی از طریق تبلیغات کاملاً با هم در مغایرت بود. فیس‌بوک از طریق یک سیستم آنلاین تبلیغات می‌کرد که هرکس می‌توانست با کارت اعتباری در آن مشارکت کند. حتی بهترین برندها هم باید از طریق این سیستم تبلیغات می‌خریدند. طراحی این سیستم به گونه‌ای بود که هر کس می‌توانست انتخاب کند کدام دسته از مخاطبان تبلیغش را ببینند. اگر فرد می‌خواست دسته بسیار خاصی از مخاطبان را انتخاب کند، باید پول بیشتری می‌پرداخت. خود سیستم به صورت خودکار مخاطبانی را که اطلاعات

پروفايلشان با مشخصات انتخاب شده همخوانی داشتند، انتخاب می کرد و تبلیغ را برايشان می فرستاد. کارمندان فیس بوک قبل از منتشر کردن این تبلیغات، آنها را بررسی نمی کردند و حتی نگاهی هم به آن نمی انداختند، به جز موارد خیلی خاص. از طرف دیگر، شرکت اینستاگرام تلاش می کرد تجربه ای فوق العاده ایجاد کند؛ با تبلیغ کنندگان جلسات طوفان فکری برگزار می کرد، ایده های آنها را می شنید، تبلیغات را تک تک بررسی می کرد و خود در اپلیکیشن قرار می داد. آنها می دانستند که همیشه نمی توانند با این شیوه پیش بروند، اما سیستم و کریگر همواره از کارمندان خود می خواستند که در ابتدای کار با ساده ترین روش پیش بروند، مانند زمانی که خودشان می خواستند اپلیکیشن را برای اولین بار طراحی کنند. برای کاری مانند تبلیغات که مشخص نبود نتیجه دهد یا نه، استفاده از شیوه ای ساده بهتر از این بود که مهندسان و متخصصان را به کار بگیرند و با تیم فروش و تبلیغات فیس بوک وارد معامله شوند. سیستم از همان شیوه ای استفاده کرد که هنگام راه اندازی شرکتش به کار گرفته بود (یعنی با برندهایی مانند بربری (Burberry) و لکسوس (Lexus) مشارکت کرد) و تک تک تبلیغات را خودش شخصاً تأیید می کرد. اینستاگرام آن قدر برايش ارزشمند بود که اجازه نمی داد هر کسی با هر روشی که می خواهد در آن تبلیغ کند.



شرکت اینستاگرام در اول نوامبر ۲۰۱۳، اولین تبلیغ خود را انجام داد. برند مایکل کورس (Michael Kors)، یکی از برندهای مشهوری که تیم اینستاگرام با آن مشارکت کرد، عکسی در صفحه رسمی خود (یعنی @michaelkors) منتشر کرد و آن را در معرض دید کاربران قرار داد که صفحه او را دنبال نمی کردند. این عکس مانند عکس مجله های مد بود که سبک زندگی پرزرق و برق را به تصویر می کشند؛ ساعتی طلایی را نشان می داد که حاشیه آن با الماس کار شده بود و روی میزی قرار داشت که پر از شیرینی های ماکارون رنگارنگ فرانسوی بود. یکی از ماکارون های سبز رنگ خورده شده بود که حالتی طبیعی به عکس می داد. زیر این عکس نوشته شده بود: «ساعت پنج و پانزده دقیقه بعد از ظهر در پاریس» همراه با هشتگ #MKTimeless.

سیستم تصمیم گرفت که هر روز فقط برای یک برند تبلیغ کند و در این باره

جدی بود. مثلاً اگر برند لوئی ویتون (Louis Vuitton) روز دوازدهم ماه را برای تبلیغ می‌خواست و برند بن اند جری (Ben & Jerry) از قبل این زمان را رزرو کرده بود، او درخواست لوئی ویتون را رد می‌کرد. روی تقویم نام برندها با ماژیک قرمز در روزی که برای تبلیغ رزرو کرده بودند، نوشته شده بود. یکی از کارمندان وظیفه داشت که از تبلیغ‌ها پرینت بگیرد و برای سیستم ببرد. سیستم تک‌تک آنها را بررسی و تعیین می‌کرد که کدام یک خوب است و کدام یک خوب نیست. اگر تبلیغی در نظرش خوب جلوه نمی‌کرد، آن را رد می‌کرد.

یک بار سیستم پست‌های یک برند را بررسی کرد و متوجه شد خوراکی‌هایی که در عکس بود، خوشمزه و اشتهاآور به نظر نمی‌رسد، به خصوص سیب‌زمینی سرخ‌کرده‌ها که شکل ترد و خوشایندی نداشتند. او به جیم اسکویئرز (Jim Squires)، مسئول تبلیغات جدیدش که از کارمندان فیس‌بوک بود، گفت: «من نمی‌خواهم تبلیغات به این شکل انجام شود».

اسکویئرز پاسخ داد: «خب ما مجبوریم سریعاً این تبلیغ را برای مشتری منتشر کنیم».

سیستم گفت: «اشکالی ندارد من صبح یک پرواز دارم در این فاصله می‌توانم نور عکس را تنظیم کنم و کمی دقت آن را بالا ببرم». پس از اینکه عکس را ویرایش و کاری کرد که سیب‌زمینی سرخ‌کرده‌ها خوشمزه‌تر و تردتر به نظر برسد، آن را از طریق پیام‌رسان فیس‌بوک برای اسکویئرز فرستاد و پس از آن این عکس در اینستاگرام منتشر شد.

سیستم بیشتر تمرکزش را روی کیفیت عکس‌ها می‌گذاشت و به کمبودهای فنی اپلیکیشن اینستاگرام توجهی نمی‌کرد. مدتی از انتشار اولین پست تبلیغی‌شان نگذشته بود که شرکت مایکل کورس با آنها تماس گرفت و گفت در عکس‌شان ساعت پنج و ده دقیقه را نشان می‌دهد نه پنج و پانزده دقیقه و نمی‌دانند چگونه باید کپشن را تغییر دهند. تیم اینستاگرام به آنها گفت که تا به حال هیچ راهی وجود نداشته که کاربران بتوانند کپشن‌شان را در اینستاگرام ویرایش کنند، خودشان هم نمی‌توانند کاری کنند. باید این خطا برطرف می‌شد ولی به نظر می‌آمد خبرنگارانی که درباره شیوه

تبلیغاتی اینستاگرام می‌نوشتند، متوجه این موضوع نشده‌اند.



اگر شرکت اینستاگرام می‌خواست از طریق تبلیغات کسب درآمد کند باید با این واقعیت کنار می‌آمد که آژانس‌های تبلیغاتی از شرکت فیس‌بوک متنفرند. تدی آندروود (Teddy Underwood) یکی از اولین کارمندهای فیس‌بوک بود که به تیم اینستاگرام پیوسته بود تا برای تبلیغات به آنها کمک کند، او عقیده داشت تنها راه برای اینکه شرکت اینستاگرام بتواند از طریق تبلیغات کسب درآمد کند، این است که خود را مخالف شرکت فیس‌بوک نشان دهد. او با بزرگ‌ترین آژانس‌های تبلیغاتی جلساتی برگزار کرد و سخنرانی دقیق و منظمی درباره ارزش و تأثیر الهام‌بخش بودن ارائه داد. او توضیح داد که شرکت اینستاگرام کاملاً مستقل اداره می‌شود و با سیستم تبلیغاتی فیس‌بوک هیچ ارتباطی ندارد. همچنین گفت که این شرکت قصد دارد روابط بهتری بسازد و تبلیغات مؤثرتری انجام دهد که در کمال زیبایی، لایق مخاطبان هم باشد.

نقش او کاملاً مشخص نبود. امیلی وایت به نوعی رئیس او به شمار می‌رفت. کارولین اورسون (Carolyn Everson)، مدیر فروش جدید شرکت فیس‌بوک، تنها کسی بود که وظیفه تبلیغات را به عهده داشت. تمام بخش‌های فروش و بازاریابی اینستاگرام دو رئیس داشتند (یکی از طرف اینستاگرام یکی از طرف فیس‌بوک). استقلال که زاک‌برگ به شرکت اینستاگرام نوید داده بود، فقط به بخش محصول و مهندسی مربوط می‌شد، ولی بخش فروش و عملیات فیس‌بوک که زیر نظر شریل سندبرگ بود، به تدریج کنترل و نظارت بیشتری را بر اینستاگرام اعمال می‌کرد.

روزی آندروود به اتاق کنفرانسی رفت تا اقدامات صورت گرفته را از طریق تماس ویدئویی به اورسون گزارش دهد. سخنرانی‌های او برای القای این طرز فکر که تبلیغات اینستاگرام از تبلیغات فیس‌بوک ارزش بیشتری دارد، کارساز بود و توانستند با یکی از چهار آژانس مهم تبلیغاتی قرارداد خوبی ببندند.

او به اورسون گفت که قرار است سال آینده شرکت آمنی‌کام (Omnicom) چهل میلیون دلار برای تبلیغات اینستاگرام بپردازد و یکی دیگر از آژانس‌های مهم تبلیغاتی هم قصد دارد به زودی وارد معامله شود.

از واکنش اورسون تعجب کرد، این چیزی نبود که انتظارش را داشت. او فهمید که اورسون به دنبال راهی می‌گردد تا آژانس‌های تبلیغاتی را دوباره به فیس‌بوک متمایل کند و توقع داشته موفقیت اینستاگرام در زمینه تبلیغات برای فیس‌بوک نیز مزایایی به همراه داشته باشد. اورسون که در نیویورک بود، از طریق تماس ویدئویی به او گفت: «در حال حاضر اینستاگرام در مرکز توجه است و آژانس‌های تبلیغاتی مترصد استفاده از آن هستند». او تعجب کرده بود که شرکت اینستاگرام توانسته بود در این مدت کم رضایت این آژانس‌های تبلیغاتی را جلب کند و می‌خواست از این موقعیت استفاده کند. او ادامه داد: «قدرت ما بیشتر از آن چیزی است که فکرش را می‌کردیم».

او از آندروود خواست تا با آن آژانس تبلیغاتی تماس بگیرد و بگوید فقط در صورتی با آنها وارد معامله می‌شود که در بندی از قرارداد ذکر کند که صد میلیون دلار هم برای تبلیغات به فیس‌بوک می‌دهند. آندروود با او مخالفت کرد و گفت برای روابطش ارزش قائل است و به آنها قول داده است که شیوه جدیدی از تبلیغات را ارائه می‌کند و پای شرکت فیس‌بوک وسط نیست. اورسون به او گفت که تیم فیس‌بوک خودشان به این مسئله رسیدگی می‌کنند. در واقع، او نمی‌خواست تبلیغات شرکت اینستاگرام جدا از شرکت فیس‌بوک باشد. آندروود دید که کار در شرکت اینستاگرام مطابق انتظارش پیش نمی‌رود. برای همین، از این سمت کناره‌گیری کرد. اورسون هم بلا تکلیف بود. در سال ۲۰۱۴، اعلام شد که شرکت آمنی‌کام با اینستاگرام وارد معامله شده است و هیچ نامی از فیس‌بوک به میان نیامد. اورسون بعدها انکار کرد که می‌خواسته شرکت فیس‌بوک را نیز وارد این معامله بکند.



شرکت فیس‌بوک هیچ‌وقت از میزان تسلطی که روی صنعت شبکه‌های اجتماعی داشت، راضی نمی‌شد و همیشه به دنبال راهی بود که محدوده خود را گسترش دهد، حتی اگر رقبای ضعیفی داشت. شرکت اینستاگرام را مجبور کرد که حتی‌الامکان هشتگ #vine را در معرض دید کاربران نگذارد و اجازه نداد که کاربران معروف نام کاربری اسنپ‌چت خود را نمایش دهند. وقتی کنترل چیزی از دست این شرکت خارج بود، آن را به دقت و با جزئیات بررسی می‌کرد.

این شرکت در سال ۲۰۱۳، ابزاری به نام اوناوو (Onavo) را خریداری کرد. این اقدام شرکت فیس بوک سروصدای زیادی به پا نکرد چون به کاربران مربوط نمی شد. اوناوو ابزار خیلی خاصی نبود، یک شبکه خصوصی مجازی یا وی پی ان بود تا کاربران بتوانند به دور از نظارت دولت و بدون اینکه از فایروال ها عبور کنند، در اینترنت فعالیت کنند. این ابزار برای شرکت فیس بوک اهمیت زیادی داشت. وقتی مردم از وی پی ان استفاده می کردند، بدون اینکه بدانند به فیس بوک درباره رقبایش اطلاعات می دادند. شرکت فیس بوک با خرید شرکت ارائه دهنده وی پی ان، می توانست به تمام اطلاعات این سرویس دسترسی پیدا کند و اطلاعات مورد نظر خود را استخراج کند. این شرکت علاوه بر دسترسی به نام اپلیکیشن هایی که افراد از آن استفاده می کردند، می توانست مدت زمانی را که افراد صرف استفاده از آن اپلیکیشن ها کرده اند نیز بداند. برای مثال می توانست بفهمد که آیا قابلیت استوری گذاشتن در اسنپ چت در مقایسه با سایر قابلیت های آن طرفداران بیشتری پیدا کرده است یا نه. این ابزار به شرکت فیس بوک کمک می کرد بفهمد کدام یک از رقبای او به پیشرفت است؛ قبل از اینکه مطبوعات خبر رشد آن را پخش کند.

این اطلاعات به راحتی در دسترس کارمندان فیس بوک بود و مرتب برای مدیران و تیم رشد شرکت ارسال می شد تا از روند رقابت مطلع باشند. وقتی وال استریت ژورنال این خبر را منتشر کرد که فیس بوک می خواست اسنپ چت را به قیمت سه میلیارد دلار بخرد، امیلی وایت بلافاصله به سراغ بررسی این داده ها رفت. علاوه بر این، زمانی که از طرف مؤسسه کاریابی پیامی دریافت کرد هم اولین چیزی که به ذهنش آمد این داده ها بود.

در این پیام به او گفته بودند یک پیشنهاد عالی برای کار به عنوان سرپرست اجرایی دارند و اگر بلافاصله با آنها تماس نگیرد، دیگر به او زنگ نمی زنند. او تماس گرفت و گفت دوست دارد این کار را قبول کند، ولی فعلاً نه، احتمالاً یکی دو سال دیگر.

وقتی قطع کرد، درباره حرف های آنها فکر کرد. آنها گفته بودند که این کار متعلق به استارت آپی است که رشد سریع و طرفداران زیادی پیدا کرده است و در کالیفرنیا

شمالی نیست. او فهمید که منظور آنها کدام شرکت است، برای همین کمی احساس خوشحالی کرد.

او تقریباً تمام عمر خود را زیر نظر شریل سندبرگ کار کرده بود، ابتدا در شرکت گوگل و بعد هم در شرکت فیس‌بوک. نیمی از زمان خود را صرف بررسی سیاست‌های داخلی شرکت اینستاگرام می‌کرد و می‌خواست بداند که خارج از نظارت سندبرگ چه عملکردی دارد، ولی دوست نداشت در شرکت رقیب استخدام شود.

داده‌های اوناوو نشان می‌داد که میزان استفاده از اپلیکیشن‌های اسنپ‌چت و اینستاگرام تقریباً با هم برابر است و رقابتی میان آن دو نیست؛ یعنی به این شکل که اگر کسی از اینستاگرام استفاده می‌کرد، به احتمال زیاد از اسنپ‌چت هم استفاده می‌کرد. وایت معتقد بود که احتمالاً اپلیکیشن اشیپگل با ایجاد فضایی راحت و خودمانی، یک جای خالی را در دنیای مجازی پر کرده است و می‌تواند مکملی برای اپلیکیشن اینستاگرام باشد.

او با همسرش درباره این پیشنهاد کاری صحبت کرد. همسرش به او گفت: «افرادی که خودشان ریسک نمی‌کنند، در واقع به افراد ریسک‌کننده کمک می‌کنند». بنابراین، وایت با مؤسسه کاریابی تماس گرفت و گفت این کار را قبول می‌کند.



اما این داده‌ها به آنها درباره اطلاعات کاملی رقیب نمی‌داد. اسنپ‌چت از اولین رقبای جدی اینستاگرام بود. این شرکت به غیر از پیام‌رسانی، به تازگی قابلیت گذاشتن استوری را به اپلیکیشن خود اضافه کرده بود که روش جدیدی برای به اشتراک‌گذاری محتوا به شمار می‌رفت. این در حالی بود که اینستاگرام تازه می‌خواست قابلیت پیام‌رسانی را به اپلیکیشن خود اضافه کند. این اولین بار بود که آنها ابزاری ایجاد می‌کردند که کاربران بتوانند برای یکدیگر پیام و عکس بفرستند چراکه پیش از این فقط در اپلیکیشن اینستاگرام قابلیت اشتراک‌گذاری عکس در فید خبری وجود داشت.

وقتی وایت از شرکت انصراف داد تا در شرکت اسنپ‌چت در سمت سرپرست اجرایی مشغول به کار شود، سیستروم از لحاظ روحی ضربه دید. او مدت‌ها با امیلی جلسات طوفان فکری برگزار کرده بود، با او سفر رفته بود و با کمک و راهنمایی او مدل

کسب و کار شرکت را طراحی کرده بود. با پذیرفتن او در سمت مدیر اجرایی به نوعی به شرکت فیس بوک اعتماد کرده بود. حالا که او رفته بود، سیستم احساس فلج بودن می کرد، چون درباره تصمیم های خود مطمئن نبود و به فرد دیگری هم نیاز داشت تا او را تأیید کند؛ به خصوص زمانی که می خواست به کسی اعتماد کند. بیشتر افرادی که وایت برای اینستاگرام استخدام کرده بود، قبلاً از کارمندان فیس بوک بودند. پس از اینکه او شرکت را ترک کرد، سیستم برای مدتی جلسات پرسش و پاسخ با کارمندان را برگزار نکرد. برای چند ماه دیر سرکار می آمد و برخی از برنامه هایی که برای استخدام نیرو داشت، به تعویق انداخت.

زاکربرگ درگیر مشکلات و نگرانی های خودش بود و رفتن وایت در نظرش امر مهمی جلوه نمی کرد. او هنوز به دنبال سلطه بیشتر روی صنعت شبکه های اجتماعی بود و چنین مسائلی برایش اهمیت نداشت. شرکت فیس بوک در شرف ده ساله شدن بود و تقریباً نیمی از مردم جهان که به اینترنت وصل بودند، از فیس بوک استفاده می کردند. اگر کشور چین شبکه فیس بوک را فیلتر نمی کرد، این تعداد بیشتر هم می شد. حال اگر فیس بوک بیشتر از این گسترش پیدا می کرد و تعداد کاربران در جهان بیشتر می شد، چه اتفاقی می افتاد؟ اگر بقیه شرکت ها هم مانند اسنپ چت پیشنهاد او را رد می کردند، چه؟ اگر دیگر نمی توانستند مانند اینستاگرام شرکت های دیگری را بخرند، چگونه می توانستند رشد کنند؟

در مقابل، اولین کار فیس بوک این بود که فضای رقابتی بیشتری میان کارمندان ایجاد کند. برای آگاهی از ابزارهای روبه رشد تنها نمی توانست بر ابزار اوناوو تکیه کند و بفهمد که کدام یک را می تواند بخرد. شرکت فیس بوک باید خودش اسنپ چت بعدی یا واین بعدی را می ساخت. در دسامبر سال ۲۰۱۳، این شرکت یک رویداد هکاتون سه روزه برگزار کرد (رویدادی برای کدنویسی ایده های جدید برای ساخت اپلیکیشن) تا در شرکتی به نام کریتیو لیز (Creative Labs) که این شرکت بعداً شتاب دهنده استارتاپ داخلی فیس بوک شد) اقدامی کاملاً جدید را آغاز کند. در این رویداد، حدود چهل ایده ارائه شد که هیچ کدام از آنها بهتر از ایده اپلیکیشن پوک نبودند، گرچه این اپلیکیشن هم در نهایت از دور خارج شد.

دومین کار زاکربرگ هم این بود که اقداماتی در جهت آشنا کردن افراد بیشتر با اینترنت انجام داد تا بعداً به کاربران بعدی فیس‌بوک تبدیل شوند. او در شرکت فیس‌بوک، بخشی به نام Internet.org راه انداخت که به نظر غیرانتفاعی می‌آمد. هدف این بخش پیدا کردن راهی برای رساندن اینترنت به مناطق محروم بود؛ حال از طریق هواپیماهای بدون سرنشین، لیزرها یا هر راه دیگری که کارمندان این بخش می‌توانستند پیدا کنند.

زاکربرگ فهمید سلاحي دارد که تا به حال به آن توجه نکرده است: خود سیستم‌روم. شرکت فیس‌بوک با شیوه تبلیغاتی اینستاگرام توانسته بود روابط خود را بهبود ببخشد. او می‌توانست از مستقل بودن شرکت اینستاگرام برای جذب بنیان‌گذاران دیگر استفاده کند. بنیان‌گذارانی که شرکت فیس‌بوک به دنبال جذب رضایتشان بود، به شرایط و وضع زندگی سیستم‌روم حسادت می‌کردند. زاکربرگ می‌توانست به تمام بنیان‌گذارانی که وضعیتی مشابه با وضع قبلی سیستم‌روم داشتند (یعنی محصولی مشهور ولی مدل کسب‌وکاری نامشخص)، راهی پیشنهاد دهد که هم کسب‌وکارشان بگیرد، هم عنوان مدیرعاملی‌شان حفظ شود و هیچ ریسک مالی‌ای هم متوجه آنها نشود. علاوه بر این، به شبکه و تمام زیرساخت‌های فیس‌بوک دسترسی پیدا کنند.

زاکربرگ پس از اینکه نتوانست شرکت اسنپ‌چت را بخرد، از سیستم‌روم خواست تا در خرید اپلیکیشن واتس‌آپ به او کمک کند؛ اپلیکیشن پیام‌رسانی که ماهانه ۴۵۰ میلیون کاربر در سراسر جهان داشت. بر اساس داده‌های ابزار اوناوو، استفاده از این اپلیکیشن بیشتر در مناطقی رواج داشت که تحت سلطه فیس‌بوک نبود. سیستم‌روم به زاکربرگ کمک کرد تا بتواند این کار را انجام دهد. در اوایل سال ۲۰۱۴، در رستورانی در سان فرانسیسکو با جان کوم (Jan Koum)، مدیرعامل واتس‌آپ، دیدار کرد. سیستم‌روم به کوم اطمینان خاطر داد که شرکت فیس‌بوک، می‌تواند شریک خوبی برایش باشد و امکان ندارد باعث نابودی واتس‌آپ شود.

بی‌اعتمادی کوم به طرز عجیبی مشهور بود و احتمالاً ریشه در این داشت که در اوکراین و تحت نظارت جماهیر شوروی بزرگ شده بود. او اپلیکیشنی ساخته بود که سرتاسر رمزگذاری شده بود به طوری که هیچ‌کس نمی‌توانست پیام‌هایی را که

کاربران به یکدیگر ارسال می کردند بخواند، حتی پلیس و حتی خود شرکت واتس اپ به آنها دسترسی نداشت. او به کاربرانش گفته بود که هیچ نوع بازی یا تبلیغی در این اپلیکیشن وجود ندارد و فقط ابزاری ساده برای ارتباط است که هر ساله باید یک دلار برای آن بپردازند. پیوستن به شرکتی مانند فیس بوک که بر پایه تبلیغات بود، برای او کار آسانی نبود.

سیستروم تمام تلاش خود را کرد تا به کوم بفهماند وعده فیس بوک برای استقلال، واقعی است. او و هم بنیان گذارش برایان اکتون (Brian Acton) می توانستند در کنار مدل کسب و کاری تبلیغاتی شرکت فیس بوک، ارزش ها و عقاید خود را حفظ کنند. احتمالاً موضوع پول، کوم را بیشتر از سیستروم قانع کرده بود. وقتی قرارداد آنها اعلام شد، همه کارمندان اینستاگرام شوکه شدند. ارزش این قرارداد نوزده میلیارد دلار بود. علاوه بر این کوم جایگاهی در هیئت مدیره فیس بوک به دست آورده بود و پانزده کارمند واتس اپ که همه آنها ثروت بسیار زیادی داشتند، در دفتر قبلی خود که در شهری به نام مانتین ویو (Mountain View) بود، ماندند.

بعد از این قرارداد و پیشنهادی که به شرکت اسنپ چت شده بود، دیگر قرارداد یک میلیارد دلاری فیس بوک با اینستاگرام، کسی را متعجب نمی کرد. در عوض، رسانه ها، بنیان گذاران و سایر افراد مدام از سیستروم می پرسیدند که چرا این قدر زود شرکت خود را فروخته است.

بهره‌مندی‌ها و نوآوری‌ها

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
way2pay.shop



انتشارات راه پرداخت

بدون فیلتر: ماجرای دست اول از واقعیت اینستاگرام؛ بیش از یک میلیارد کاربر از اینستاگرام استفاده می کنند. ما از غذاها، چهره ها، صحنه های مورد علاقه، خانواده و چیزهایی که دوست داریم عکس می گیریم و آن ها را در اینستاگرام به اشتراک می گذاریم تا هویت و علایق مان را بازتاب بدهیم. با هدف ایجاد روابط عمیق تر، شبکه های محکم تر یا برندهای شخصی، با این پست ها و همدیگر تعامل می کنیم. زندگی به سبک مدرن همین شکل است؛ به ندرت زمانی دست می دهد که بنشینیم و فکر کنیم چگونه به اینجا رسیدیم و این سبک زندگی چه معنایی دارد.

اینستاگرام یکی از نخستین اپلیکیشن هایی است که ارتباط مان را با تلفن های همراهمان بیشتر کرد و باعث شد زندگی از طریق یک دوربین را در دنیای دیجیتال تجربه و درازی آن نیز در همان دنیا اعتبار به دست بیاوریم. **اینستاگرام** داستان پیچیده ای دارد که نشان می دهد چگونه تصمیم گیری های شبکه ای اجتماعی درباره موسیقی ای که مردم به آن گوش می دهند، ساخت محصولات و حتی ارزیابی موفقیت می تواند به تدریج روی سبک زندگی انسان ها تأثیر بگذارد و جایگاه برتر در اقتصاد را مشخص کند.

سارا فرایر در این کتاب با روایت بنیان گذاران اینستاگرام، یعنی **کوبین سیستروم** و **مایک کریگر**، خواننده را به پشت صحنه اینستاگرام می برد. او با استفاده از مصاحبه هایی که با بنیان گذاران این اپلیکیشن و همین طور کارمندان، مدیران اجرایی و رقبای آن داشته است، روایتی بی سابقه را شرح می دهد تا نشان دهد اینستاگرام چطور طبقه نمایش دادن خودمان، غذا خوردن، سفرکردن و برقراری ارتباط مان را تغییر داده است و در عین حال برای حفظ ارزش هایی که در موفقیت آن نقش دارند می جنگند.

راه کار
کتابخانه نوآوری راه کار
way2work.ir

کتاب داستان اینستاگرام با
حمایت کارخانه نوآوری
راه کار منتشر شده و ناشر
اصلی آن انتشارات
سایمون اند شوستر است



SIMON &
SCHUSTER

ISBN 978-622-7702-24-8



۹۰۰ هزار تومان

انتشارات
راه پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
way2pay.press