

ROGER McNAMEE

Zuckolva

Út a **facebook**
katasztrófa felé



Bizonyára senkinek nem kell bemutatni a mai világ egyik mozgatóját, a közösségi média alappillérét, a Facebookot. Ismerősök, megosztások, életesemények, posztok, csoportok, képek, üzenetek és vélemények, vagy éppen közösségek, termékek, reklám, vásárlás. A mindennapok szinte elképzelhetetlenek nélküle. De az egyéni előnyök mellett vajon a társadalomnak, a világnak jót tesz-e a Facebook? Mi a helyzet az olyan veszélyekkel, mint a visszaélések, manipuláció, álhírek, gyűlöletkeltés és torzult önértékelés? Csak néhány azok közül a veszélyek közül, amik felerősödését a Facebookkal is összefüggésbe hozzák. De mi az igazság?

Ha három évvel ezelőtt bárki azt mondta volna Roger McNameeenek, hogy nemsokára elkötelezetten fog harcolni a Facebook ellen annak demokráciaromboló hatása miatt, hangosan felnevetett volna. Karrierje során már számos technológiai vezetőt mentorált befektetőként, de kevés dolog tette büszkébbé, mint az, hogy a kezdetekben Mark Zuckerberg mellett volt. A Facebook egyik nagy részvényeseként minden oka meglett volna rá, hogy a napos oldalon maradjon. Csakhogy egyszerűen már nem tudott.

Roger McNamee könyve ráébreszti a világot – és talán Önt is – a Facebook által okozott hatalmas károkra. Egy lenyűgöző személyes történet, valamint mesteri feltárása azoknak az erőknek, melyek összejátszottak azért, hogy mindannyian kétségek közé keveredjünk.



ROGER McNAMEE

befektető Silicon Valley-ben már 35 éve. A Yale-en szerezte meg az alapidiplomáját, mesterszakját pedig a Dartmouth College Tuck School of Business szakán végezte el. Két bandában, a Moonalice-ben és a Doobie Decibel Systemben is basszusgitáros. Besegített az HBO Silicon Valley című sikersorozatába is, több évadon keresztül ő volt a szakmai tanácsadó. Ezeken kívül ő gyűjtötte össze a szükséges pénzt a Wikimedia Foundationre.

Tudjon meg többet a könyvről:

www.twitter.com/moonalice

www.Facebook.com/MontBlancValogatas

„Az üzletember McNamee könyve egyben egy kiváló beszámoló a közösségi média kialakulásának történelméről, valamint egy intő kinyilatkoztatás a társadalmunkra leselkedő veszélyekről.”

BOOKLIST

„Kiváló munka. Roger McNamee a közösségimédia-háló legnagyobb kritikusainak egyike. Ugyanakkor nagyon őszinte és meggyőző is. A Zuckolvában azt elemzi, hogy a Facebook és a többi techóriás mennyire váltak fenyegető erővé a demokráciánkra nézve. És ami még ennél is jobb: működőképes megoldást kínál a problémára.”

REUTERS

„McNamee, aki a Facebook kezdeti időszakában befektető volt, plusz Zuckerberg mentora is, ebben a könyvében most leírja a történetét, melyben olvashatunk emlékezetes vezetőkről, csapnivaló színészekről, valamint a 2016-os elnökválasztás algoritmusáról is.”

HOLLYWOOD REPORTER

„Függetlenül attól, mit is gondolsz erről az üggyről, okvetlenül érdemes elolvasnod, hogy lett a Facebook egyik legfőbb támogatója annak legharciasabb kritikusa.”

BUSINESS INSIDER

ROGER McNAMEE

Zuckolva

Út a **facebook**
katasztrófa felé



— részlet —

Előszó

„A technológia hasznos szolgáló, de veszélyes úr.”

CHRISTIAN LOUS LANGE

2016. november 9.

– Az oroszok a Facebookon keresztül befolyásolták a választást!

Ezzel a mondattal indítottam egy beszélgetést az elnökválasztás másnapján. Velem szemben Dan Rose állt, a Facebook médiakapcsolatokért felelős vezetője. Ha Rose-t meg is lepte, mennyire dühös vagyok, jól leplezte.

De hadd kezdjem kicsit messzebből! Régi motoros vagyok a technológiai befektetések piacán, egyben a technológia apostolának is tartom magam. A technológia volt a munkám és a szenvedélyem, de 2016-ban elkezdtem leállni a befektetésekkel, és a nyugdíjba vonulást fontolgattam. A Facebook alapítója, Mark Zuckerberg – vagy ahogy a munkatársai és barátai hívják, Zuck – egyik első tanácsadója, egyben a Facebook régi befektetője voltam. Egy évtizeden keresztül őszintén hittem a Facebookban. Még most is, ahogy ezt a könyvet írom, megvannak a Facebook-részvényeim. Ha a saját érdekeimet nézném, semmi okom nem lenne, hogy beleharapjak a Facebook engem etető kezébe. Soha nem gondoltam volna, hogy egy nap Facebook-ellenes aktivista leszek. Olyan voltam inkább, mint Jimmy Stewart Hitchcock *Hátsó ablak* című filmjében. Jimmy Stewart éppen a nappalijában tett-vett, amikor kinézett az ablakon, és meglátott valamit, ami úgy látszott, mint egy folyamatban lévő bűncselekmény.

Jimmy ekkor feltette magának a kérdést, hogy mit kellene tennie. Ami engem illet, az egész pályafutásomat azzal töltöttem, hogy hiányos információkból próbáltam okos következtetéseket levonni, és 2016 elején egy nap olyan dolgokat vettem észre a Facebookon, amik egyáltalán nem tetszettek. Elkezdtem utánajárni a látottaknak, és amit találtam, az nagyon megrémített. Eleinte azt hittem, a Facebook csak áldozat a történetben, és figyelmeztetni akartam a barátaimat. A következő hónapokban azonban megdöbbenő és egyben elkésztítő dolgokra jöttem rá. Rájöttem, hogy a Facebook nem érdemelte meg a belé vetett bizalmamat.

Ez a történet arról szól, miként ébredtem rá arra, hogy a Facebook – ami nélkül a legtöbb felhasználó már az életét sem tudja elképzelni – óriási károkat okozott Amerikának, és vagy meg kell változnia, vagy meg kell változtatunk. Arról is beszélek majd, hogy én mit próbáltam tenni a változásért, és bízom benne, hogy a saját pálfordulásom története segít megérteni, mekkora fenyegetésről is van szó. Igyekszem azt is megosztani az olvasóval, amit a Facebookhoz hasonló platformok manipulatív módszereiről tudok, vagyis azokról a technológiákról, amelyekkel a figyelmünket befolyásolják. Elmagyarázom, hogyan használják ki tisztességtelen emberek a Facebookhoz hasonló platformok működését, hogyan károsítanak meg másokat, sőt, hogyan okozzák ártatlan emberek halálát. Elmondom, hogyan ásták alá a demokráciát az internetes platformokat üzemeltető vállalatok tervezéssel és üzlettel kapcsolatos döntései, és hogy ezek a cégek miként hárítják a szóban forgó döntések miatti felelősséget. Elmondom, hogyan vezetett oda a vállalati kultúra, hogy az alkalmazottakat ne is érdekeljék a cégek sikerének káros mellékhatásai. Most, ezen sorok papírra vetésekor sincsen semmi, ami jó irányba terelné ezeket a folyamatokat.

Ez a történet a bizalomról szól. A Facebookhoz és Google-höz hasonló platformok annak a bizalomnak a hasznélvezői, melyet a technológiai vállalatok korábbi generációi több mint ötven év alatt érdemltek ki. Kihasználták a bizalmunkat,

kifinomult technológiáik segítségével támadást intéztek az emberi psziché leggyengébb pontjai ellen, még hozzá azért, hogy minél több személyes adatot gyűjthessenek össze és használhassanak fel, valamint olyan üzleti modelleket dolgozhassanak ki, amelyek nem védik a felhasználókat. A felhasználóknak bizalmatlannak kell lenniük az általuk szeretett termékekkel szemben, más módon kell élniük az online életüket, ragaszkodniuk kell ahhoz, hogy a platformok vállalják a felelősséget a döntéseik következményeiért, és ösztökélniük kell a politikai döntéshozókat, hogy a közérdek védelmében szigorúbban szabályozzák ezeket a vállalatokat.

Ez a történet az előjogokról is szól. Megmutatja, hogy a borzasztóan sikeres emberek képesek olyannyira csak a saját céljaikkal foglalkozni, hogy el is felejtik, másoknak is vannak jogaik. Megmutatja, hogy máskülönbén nagyszerű emberek képesek megfélemlíteni a tényről, hogy a felhasználóknak joguk van eldönteni, mit akarnak. Megmutatja, hogyan képes a siker odáig növelni az ember önbizalmát, hogy nemcsak a kritikát, de még a barátainktól kapott építő jellegű visszajelzést sem leszünk képesek elfogadni. Megmutatja, hogy a világ legkeményebben dolgozó, leghatékonyabb emberei közül néhányan annyira nem látják a tetteik következményeit, hogy saját előjogaik védelme érdekében képesek szándékosan veszélyeztetni a demokráciát.

Ez a történet a hatalomról is szól. Jól bemutatja, hogyan tudnak akár a legjobb ötletek is rettenetesen elsülni még jó szándékú emberek kezében is. Képzeljük el, hogy a szabályozatlan kapitalizmus, az addiktív technológiák és az autoriter értékek keverékéhez hozzáadjuk a Szilícium-völgy hajthatatlanságát és önhittségét, és az egészet rázúdítjuk több milliárd gyanútlan felhasználóra. Hiszem, hogy el fog jönni a nap – hamarabb, mint azt két éve gondoltam –, amikor a világ rájön, hogy mindaz, amit a felhasználók a Facebook uralta közösségi médiától, illetve figyelemgazdasági forradalomtól kaptak, csupán arra szolgált, hogy leplezzen egy, a demokráciánkat, a közegészséget, a személyes adatainkat és a gaz-

daságot veszélyeztető totális katasztrófát. Ennek nem kellett volna így történnie, és rendkívül komoly erőfeszítésekre lesz szükség ahhoz, hogy helyrehozzuk a dolgot.

Úgy sejtem, hogy mikor a jövő történései megvitatják a könyvünk tárgyát képző eseményeket, Zuckot, Sheryl Sandberget és a csapatukat egy sor olyan hibás döntés miatt felmentik majd, melyeket a Facebook növekedése során hoztak. Én legalábbis nem hibáztatom őket. Természetes, hogy hibázunk, és egy startup cég világvállalattá alakítása rettenetesen nagy kihívás. Én abban hibáztatom a Facebookot – és úgy gondolom, hogy a történelem is ebben fogja –, ahogy a vállalat a kritikákra és a bizonyítékokra reagált. Meglett volna a lehetőségük, hogy ők legyenek a pozitív hősök a saját történetükben, csupán felelősséget kellett volna vállalniuk a döntéseikért, és a döntéseik katasztrófális következményeiért. Zuck és Sheryl azonban nem ezt az utat választotta.

A történetet azonban még nem ért véget. Figyelmeztetésnek szánom a könyvet, szeretném felhívni az olvasók figyelmét egy válságossá forduló helyzetre, szeretném, ha megértenék, hogyan és miért juthattunk ide, és szeretnék javasolni egy kiutat. Ha csupán egyetlen dolgot érek el a könyvemmel, az szívem szerint az lenne, hogy az olvasóban tudatosuljon: neki is szerepe van a megoldásban. Reményeim szerint minden olvasó élni fog a lehetőséggel.

Elképzelhető, hogy már túl vagyunk a pusztítás nagyján, amit a Facebook és a többi internetes platform képes okozni, de nem ez a legvalószínűbb forgatókönyv. A legvalószínűbb forgatókönyv az, hogy a Facebook és a hasonló vállalatok technológiai és üzleti modelljei addig fogják aláásni a demokráciát, a közegészséget, a magánéletet és az innovációt, míg nem egy ellentétes irányú erő – amelynek eredője ugyanúgy lehet a kormány beavatkozása, mint a felhasználók tiltakozása – ki nem kényszerít valamiféle változást.

TÍZ NAPPAL a 2016. novemberi választás előtt hivatalosan is megkerestem Mark Zuckerberget és a Facebook ügyvezető igazgatóját, Sheryl Sandberget – akiket egyaránt a barátaimnak tekintettem –, hogy elmondjam nekik: attól tartok, tisztességtelen emberek kihasználják a Facebook felépítését és üzleti modelljét, hogy rajta keresztül ártatlan embereknek okozzanak kárt, és hogy a vállalat közel nem tesz annyit a társadalom jobbá tétele érdekében, mint amennyit tehetne. Egy kétoldalas jegyzetet írtam nekik, amiben összegyűjtöttem egy sor olyan jogsérelmet, melyeket nem konkrétan a Facebook alkalmazottai okoztak, de amelyek bekövetkeztét a vállalat algoritmusai, hirdetési modellje, automatizálása, vállalati kultúrája és értékrendje tett lehetővé. Azokra a sérelmekre is hoztam példákat, melyek a cég kultúrájából és prioritásaiból eredtek, és amelyeknek a Facebook alkalmazottai és felhasználói voltak az elszenvedői. Ez a jegyzet megtalálható a könyv függelékében.

Zuck azért hozta létre a Facebookot, hogy az egész világon összekösse az embereket. Az, hogy az idealizmusához nem igen társult realitásérzék és empátia, az első találkozásunk idején még nem tűnt fel, csak később jöttem rá. Zuck alighanem azt feltételezte, hogy mindenki úgy fogja használni a Facebookot, ahogy ő tette, és nem gondolt arra, milyen könnyű kárt okozni az oldallal. Nem hitt az adatvédelemben és minden erejével azon volt, hogy az emberek minél több minident kiadjanak és megosszanak magukról. Úgy irányította a vállalatot, mintha minden problémát meg lehetne oldani egy programkód továbbfejlesztésével vagy javításával. Az agresszív megfigyelés, a személyes adatok felelőtlen megosztása és a cég hihetetlen iramú növekedése érdekében végzett viselkedésbefolyásolás mellett tette le a voksát. A megfigyelés, a felhasználók adatainak megosztása és a viselkedésbefolyásolás a Facebook sikerének alapjai. A felhasználók a Facebook növekedésének letéteményesei, és gyakran egy személyben áldozatai is.

Amikor megkerestem Zuckot és Sherylt, még csak feltételezéseim voltak arról, hogy tisztességtelen emberek kártékony dolgokra használják a Facebookot. Sejtettem, hogy az általam felhozott példák a platform felépítésében és a vállalat kultúrájában meglévő rendszerszintű hibák megnyilvánulásai. Az elnökválasztást fenyegető veszélyekre különösebben nem tértem ki, mivel akkor még elképzelhetetlen volt számomra, hogy a Facebook befolyásolni tudná a választás kimenetelét, és azt sem akartam, hogy Hillary Clinton győzelme esetén – ami akkor valószínűnek tűnt – a cég lesöpörje az asztalról az aggodalmaimat. Figyelmeztettem őket, hogy ha nem orvosoljuk a problémákat, azzal a Facebook hírnevét és a felhasználók bizalmát kockáztatjuk. Bár a Facebook közvetlenül nem ártott senkinek, voltak, akik fegyverként használták, és a felhasználók joggal várhatták el, hogy a vállalat megvédje őket.

A jegyzet később vázlatként szolgált egy véleménycikkhez, melyet a *Recode* nevű techblog felkérésére írtam. Ahogy telt a 2016-os év, aggodalmaim egyre csak nőttek, majd akkor értek a csúcra, amikor olvastam, hogy az oroszok megpróbálták beavatkozni az elnökválasztásba. A látottak minden addiginál jobban kiborítottak, és ez a cikken is érződött. A feleségem, Ann bölcsen azt javasolta, hogy a megjelenés előtt küldjem el az írást Zucknak és Sherylnek. A Facebook indulása idején egyike voltam Zuck számos tanácsadójának, és abban is volt némi szerepem, hogy Sheryl lett a cég vezérigazgatója. 2009 óta nem dolgoztam a vállalatnak, ennek ellenére hatalmas rajongója maradtam. Harmincnégy éves pályafutásom egyik csúcspontját jelentette, hogy a magam szerény eszközeivel ugyan, de hozzájárultam a Szilícium-völgy egyik legnagyobb vállalatának sikeréhez. Ann szerint az, hogy egy véleménycikkben keresztül üzenek, nemkívánatos reakciót fog szülni a sajtó részéről, ez pedig meg fogja nehezíteni, hogy a Facebook elismerje az aggályaim jogosságát. A célom az volt, hogy megoldjam a Facebook problémáit, nem pedig az, hogy bárkit kellemetlen helyzetbe hozzak. Nem gondoltam,

hogy Zuck és Sheryl szándékosan bármi rosszat tettek volna. Sokkal inkább úgy tűnt a dolog, mint jó szándékú stratégiák együttesének előre nem látott következménye. Néhány e-mail-váltástól eltekintve a megelőző hét évben nem beszéltem Zuckkal, Sherylrel viszont időről időre kerestük egymást. Mivel a ténykedésem annak idején kézzel fogható módon járult hozzá a cég gyarapodásához, nem volt teljes képtelenség azt feltételeznem, hogy komolyan fogják venni az aggodalmaimat. A célom az volt, hogy meggyőzzem Zuckot és Sherylt: vizsgálják ki a helyzetet, és tegyék meg a szükséges lépéseket. A véleménycikk várhatott néhány napot.

Zuck és Sheryl is néhány órán belül válaszoltak az e-mailemre. A válaszaik udvariasak voltak, de a legkevésbé sem biztatóak. Azt írták, hogy az általam emlegetett problémákat már orvosolta a cég, de azért felajánlották, hogy összekötnek egy vezetővel, aki meghallgatna. A belső köreikhez tartozó Dan Rose-t választották ki erre a feladatra, akivel jó viszonyban voltam. Legalább két alkalommal beszéltem Dannel a választás előtt. Mindannyiszor türelmesen végighallgatott, majd elismételte, amit Zuck és Sheryl írtak, egy fontos kiegészítéssel: az állította, hogy a Facebook a szó szigorúan vett értelmében egy platform, nem pedig egy médiavállalat, következésképp nem felelős egy harmadik fél tevékenységéért. Dan ezt úgy mondta, mintha ezzel el is lenne intézve a dolog.

Dan Rose nagyon okos ember, de nem ő készítette a Facebook működési szabályzatát. Az Zuck feladata. Dannek az a dolga, hogy végrehajtsa Zuck utasításait. Valójában Zuckkal kellett volna beszélnem, de az nem volt lehetséges, így maradt Dan. A Facebook, érthető módon, nem akarta, hogy a nyilvánosság elé álljak az aggodalmaimmal, én pedig úgy voltam vele, ha magunk között beszéljük meg a dolgot, nagyobb eséllyel fogom tudni rávenni őket, hogy vizsgálják ki a problémákat. Amikor aztán a választást követő napon beszéltem Dannel, nyilvánvalóvá vált, hogy ő máshogy látja a gondot: Dan úgy próbálta kezelni a helyzetet, mintha egy PR-problémával állnánk szemben. Látszott, hogy az a fel-

adata, hogy megnyugtasson és eloszlassa az aggodalmaimat. Ez nem sikerült neki, de egyvalamit azért elért: nem jelentettem meg a véleménycikkemet. Örök optimistaként azt reméltem, hogy ha folytatom a magánbeszélgetéseket Dannel, a Facebook végül komolyan fogja venni a dolgot.

Tovább hívoztam tehát Dant és tovább írtam neki az e-maileket, és bíztam benne, hogy rá tudom venni a Facebookot, hogy indítson belső vizsgálatot. Akkoriban 1,7 milliárd aktív felhasználójuk volt. A Facebook sikere a felhasználók bizalmán állt vagy bukott. Ha a felhasználók úgy látták volna, hogy a cég a felelős a harmadik felek által okozott károkért, semmilyen jogi kiskapu nem tudta volna megvédeni a márka hírnevét. A Facebook mindent kockára tett. Én azt mondtam Dannek, hogy ez egy jó lehetőség a vállalatnak. Követhetnék a Johnson & Johnson példáját, akik miután ismeretlenek 1982-ben Chicagóban mérget tettek néhány doboz Tylenol fájdalomcsillapítóba, azonnal az összes gyógyszert visszavonták az üzletekből, és addig nem dobták újra piacra, amíg olyan csomagolást nem fejlesztettek ki, amely kizárta, hogy valaki észrevétlenül kinyissa a dobozt. A cég bevételei rövid távon bezuhantak, de hosszabb távon rendkívüli módon megnőtt a fogyasztók bizalma. Nem a Johnson & Johnson volt az, aki beletette a mérget a gyógyszeres dobozokba. Dönthettek volna úgy, hogy nem foglalkoznak a problémával, mondván, azt egy örült tette, nem ők. Ehelyett azonban felelősséget vállaltak a vásárlók biztonságáért, és a lehető legbiztonságosabb megoldást választották. Azt gondoltam, hasonló döntéssel a Facebook is képes lenne győzelemmé változtatni egy fenyegető katasztrófát.

Az egyik nehézség az volt, hogy nem álltak a rendelkezésemre olyan adatok, amelyekkel alá tudtam volna támasztani az állításaimat. Zsigeri megérzéseim voltak csupán, melyek technológiai befektetőként eltöltött hosszú pályafutásom alatt még nemigen hagytak cserben.

Először 2016 februárjában, az előválasztás hajrájában kezdtem komolyan aggódni a Facebookért. Megszállott politi-

karajongóként akkoriban naponta több órát töltöttem a hírek olvasásával, és a Facebookot is jelentős ideig böngésztem. Fel-tűnt, hogy egyre több olyan zavarba ejtő képet osztanak meg a barátaim, amelyek különböző, látszólag Bernie Sandershez köthető Facebook-csoportokból származnak. A képek Hillary Clintont ábrázolták, mélységesen nőgyűlölő módon. Nem tudtam elképzelni, hogy Bernie kampánystábja rábólintott volna ezekre a képekre. És ami még aggasztóbb volt, hogy a képek vírusként terjedtek. Egy csomó barátom megosztotta őket, és minden nap új fotók bukkantak fel.

Meglehetősen sok mindent tudok arról, hogyan terjednek a Facebookon az üzenetek. Hogy egy példát mondjak, másod-állásban a Moonalice nevű zenekarban zenélek, és jó ideje én kezelem a zenekar Facebook-oldalát, amely meglehetősen aktív követőkkel büszkélkedhet. Nekem úgy tűnt, hogy a Sandershez köthető oldalakról származó képek természetellenes gyorsasággal terjednek. Hogyan találták meg ezek az oldalak a barátaimat? Hogyan találták meg a barátaim ezeket az oldalakat? Az nem megszokott, hogy komoly, kiépült tagsággal rendelkező csoportok jelennek meg a Facebookon egyik napról a másikra. Arra jutottam, hogy valaki minden biztonnyal pénzért vásárolt hirdetésekkel veszi rá az ismerőseimet, hogy csatlakozzanak a képeket terjesztő csoportokhoz. De ki tenne ilyet? Fogalmam sem volt. A sértő képek egyre csak szaporodtak, engem pedig tovább emésztett a dolog.

Aztán ennél is aggasztóbb dolgokra lettem figyelmes. 2016 márciusában láttam egy riportot egy csoportról, akik aljas módon a Facebook egyik eszközével adatokat gyűjtöttek a Black Lives Matter mozgalom iránt érdeklődő felhasználókról, amit aztán átadtak a rendőrségnek. A Facebook kitiltotta a csoportot, de a kárt, amit okoztak, már nem lehetett helyrehozni. Itt is az történt, hogy tisztességtelen emberek a Facebook eszközeivel okoztak kárt ártatlanoknak.

2016 júniusában az Egyesült Királyság úgy döntött, hogy kilép az Európai Unióból. A Brexit-szavazás eredménye teljesen letaglózott. A közvélemény-kutatások azt jósolták,

hogy négy százalékponttal fognak nyerni a maradáspártiak a kilépni szándékozókkal szemben, de pontosan ennek az ellenkezője történt. Senki sem tudta megmagyarázni a dolgot. Nekem eszembe jutott egy lehetséges magyarázat. Mi van, ha a Facebook működése a kilépni akarók táborának kedvezett? A maradás mellett kampányolók arra számítottak, hogy győzni fognak, mivel az Egyesült Királyságot igencsak kedvező feltételek kötötték az Unióhoz: a tagság minden előnyét élvezhették, miközben megtarthatták a saját fizetőeszközüket. Vitán felül London volt Európa gazdasági központja, és a brit állampolgárok szabadon kereskedhettek és utazhattak a kontinensen. A maradni vágyók „csináljunk tovább mindent úgy, ahogy eddig” üzenete közgazdasági szempontból észszerű volt, de érzelmileg senkit nem hozott lázba. A kilépni szándékozók ellenben az érzelmekre alapozták a kampányukat. Két, rendkívül intenzív érzelemre játszottak rá: az egyik az etnikai nacionalizmus volt, melyet azzal szítottak fel, hogy az ország valós és kitalált problémáiért a bevándorlókat tették felelőssé. Ezen kívül azt is ígérték, hogy a Brexit óriási megtakarításokkal jár majd, amit aztán az egészségügy fejlesztésére fognak költeni. Utóbbi lehetővé tette a választóknak, hogy az egyébként idegengyűlölettől fűtött döntésüket emberbaráti köntösbe bújtassák.

A Brexit-szavazás mellbevágó végkimenetele új elmélet gyártására sarkalt: elképzelhető, hogy választások idején a Facebook előnyben részesíti azokat a kampányüzeneteket, amelyek a semleges vagy éppen pozitív érzelmek helyett a féltékenységre vagy a haragra építenek? Ennek az lehetne az oka, hogy a Facebook hirdetésekkel kapcsolatos üzleti modellje az *engagementen*, vagyis a felhasználó elköteleződésén alapul, melyet a legalapvetőbb érzelmeinkre hatva lehet a legjobban kiváltani. Azt azonban akkoriban még nem tudtam, hogy bár az öröm is működhet kiváltó ingerként – ezért annyira népszerűek a kiskutyás és kiscicás videók –, nem mindenki reagál ugyanúgy a boldog tartalmakra. Vannak, akik például féltékenyek lesznek. A „hüllőagyunkban” keletkező érzelmek,

mint például a félelem és a harag, sokkal egységesebb választ szülnek, és a vírusként való terjedésnek is jobban kedveznek. A bepipult felhasználók még több tartalmat fogyasztanak és osztanak meg. A Facebooknak, amely mindent megtesz azért, hogy aktiválja a hüllőagyunkat, nem sokat érnek a higgadt, nyugodt felhasználók. A mindig mindenkit megfigyelő Facebook az összes felhasználójáról elképesztő részletes-ségű profilt készített, majd mindenkit belepottyantott egy személyre szabott *Truman Show*-ba, hogy ott a Jim Carrey által megformált főszereplőhöz hasonlóan a saját műsorunk sztárjaként éljük az életünket. Kezdetben a Facebook a felhasználóknak megadja, amire vágnak, de az algoritmusokat úgy irták meg, hogy a felhasználók figyelmét abba az irányba terelgessék, amerre a Facebook szeretné. Az algoritmusok olyan posztokat választanak ki, amelyek érzelmileg hatnak a felhasználókra, mivel a rémült vagy dühös felhasználó több időt tölt az oldalon. A felhasználók odafigyelését a Facebook elköteleződésnek nevezi, de a cél az olyan viselkedésbefolyásolás, amely megnöveli az oldalon elhelyezett reklámok értékét. Bárcsak tudtam volna ezt 2016-ban! Amikor ezeket a sorokat írom, a mindössze tizenöt éves Facebook az Egyesült Államok negyedik legértékesebb vállalata, ezt pedig úgy érte el, hogy mesterfokra fejlesztette a megfigyelést és a viselkedésbefolyásolást.

Amikor először találkozunk egy új technológiával, meglepődünk és elámulunk tőle, akár egy bűvésztrükkötől. Különleges figyelmet szentelünk neki, úgy bánunk vele, mint egy újszülöttel. Az igazán sikeres technológiai termékek aztán fokozatosan beépülnek az életükbe, és nem kell hozzá sok idő, el is felejtjük, milyen volt az élet nélkülük. A legtöbben ilyen viszonyban vagyunk az okostelefonokkal és a Facebookhoz és Google-höz hasonló platformokkal. Annyira nyilvánvalóak az általuk nyújtott előnyök, hogy el sem tudjuk képzelni, hogy lemondjunk róluk. Nem ennyire nyilvánvaló azonban az, ahogy a technológiai termékek megváltoztatnak minket. A telefon óta minden nemzedéknél újra és újra lejátsszódott ez

a folyamat, legyen szó rádióról, televízióról vagy a személyi számítógépekről. Ami az előnyöket illeti, a technológia kézzelfogható közelségbe hozta a világot, a korábbi generációk számára elképzelhetetlen mértékű hozzáférést biztosítva a tudáshoz. Lehetővé tette, hogy rendkívüli dolgokat alkot-hassunk. Mindennek azonban ára van. A televízió volt az első olyan technológia, amely megváltoztatta a társadalomban való részvételünk módját: az aktív társadalmi részvétel helyét átvette a passzív tartalomfogyasztás, a párbeszéd helyét pedig a digitális kommunikáció. Nehezen észrevehető, de folyamatos és kitartó munkával ezek a technológiák hozzájárultak ahhoz, hogy állampolgárokból fogyasztókká váltunk. Az állampolgári lét egy aktív létezési forma, a fogyasztói azonban passzív. Ez az ötven éve zajló átalakulási folyamat az internetes platformok megjelenésével drámaian felgyorsult. Arra készen álltunk, hogy élvezzük az előnyeit, arra azonban nem, hogy szembenézzünk a sötét oldalával. Sajnos ugyanez mondható el azokról a szilícium-völgyi cégvezetőkről, akik innovációik révén lehetővé tették az átalakulást.

Ha hozzám hasonlóan Ön is nagy rajongója a demokráciának, ez meg kellene, hogy rémítse. A Facebook a legtöbb demokratikus országban jelentős hírforrássá nőtte ki magát. A Facebook lett az a szavazófülkén kívüli nyilvános fórum, ahol az emberek megosztják egymással a gondolataikat, kialakítják a saját véleményüket és megvitatják a fontos kérdéseket. De a Facebook több egy internetes fórumnál. A Facebook egy profitmaximalizáló üzlet, melyet egyetlen ember irányít. A Facebook mögött nagyon komoly mesterséges intelligencia áll, amely a felhasználók összes tevékenységét befolyásolja, legyen szó politikáról vagy bármi másról. A Facebook irányítójának legapróbb döntése is végigrezonál a cég által létrehozott nyilvános térben, és minden ott jelenlévőre hatással van. A tény, hogy a felhasználók nincsenek tudatában a Facebook rájuk gyakorolt befolyásának, csak tovább erősíti a hatást. Ha a Facebook a gyűjtő hatású kampányoknak kedvez, annak a demokrácia látja a kárát.

2016 augusztusa megdöbbentő felismerések új hullámát hozta. A hírek megerősítették a gyanút, miszerint az oroszok álltak a Demokrata Nemzeti Bizottság (DNC) és a Demokrata Kongresszusi Kampány Bizottság (DCCC) szerverei ellen intézett hackertámadások mögött. A DNC elleni támadásban ellopott e-maileket a WikiLeaks aztán nyilvánosságra hozta, amivel komoly károkat okoztak a Clinton-kampánynak. A DCCC elnöke könyörögve kérte a republikánusokat, hogy ne használják fel az ellopott adatokat a kampányukban. Azon gondolkodtam, vajon lehetséges-e, hogy az oroszoknak már a Facebook korábbi aggasztó ügyeiben is benne volt a kezük.

Közvetlenül azelőtt, hogy megírtam a véleménycikkemet, a ProPublica kiderítette, hogy a Facebook hirdetési eszközei lehetővé teszik az ingatlantulajdonosoknak, hogy a tisztes-séges lakhatásról szóló jogszabályt megsértve rassz alapján diszkrimináljanak. A Városfejlesztési Minisztérium vizsgálatot indított, amit később lezártak, de 2018 áprilisában újra-indítottak. Itt is az történt, hogy a Facebook felépítésének és üzleti modelljének kihasználásával tisztességtelen szándékú csoportok ártatlan embereknek okoztak kárt.

Akár a filmbeli Jimmy Stewartnak, nekem sem volt elég információm és tudásom ahhoz, hogy megértsek mindent, amit látok, ezért igyekeztem többet megtudni. A választást követő napokban és hetekben ezen munkálkodtam, Dan Rose pedig hihetetlenül türelmesen viselkedett velem. Biztatott, hogy küldjek neki további példákat, amit én meg is tettem. Semmi sem történt. Dan hajthatatlan volt. Végül 2017 februárjában, három hónappal az elnökválasztás után, beláttam, hogy Dant és a munkatársait nem fogom tudni meggyőzni, más stratégiára van szükségem. A Facebook továbbra is egyértelmű és komoly veszélyt jelentett a társadalomra. Azok az eszközök, amelyek vonzóvá tették a Facebookot a hirdetőik szemében, rossz kezekben komoly károkat tudtak okozni. A Facebook akkorra ráadásul még hatékonyabb lett. Mesterséges intelligenciával vezérelt motorja minden addiginál többet tudott

a felhasználóiról, algoritmusai pedig még ügyesebben manipulálták az érzelmeiket. Hirdetési eszközei folyamatosan fejlődtek. Rossz kezekben a Facebook óriási veszélyt jelentett. És a következő – a 2018. évi félidős – amerikai választás megállíthatatlanul közeledett.

Úgy tűnt azonban, a hatalmon lévők közül senki sem ismerte fel a fenyegetést. 2017 első hónapjaiban fény derült a Trump kampánystábjának vezetői és az orosz kormányhoz köthető személyek közti kapcsolatokra. Részletek derültek ki egy 2016 júniusi találkozóról, ahol a kampánystáb fontos emberei gyaníthatóan az orosz hírszerzéshez köthető személyekkel találkoztak a Trump Towerben. A Kongresszus létrehozott egy hírszerzési bizottságot, amely ennek a találkozásonak a kivizsgálását kapta feladatául.

Ennek ellenére hivatalosan senki sem adott hangot a közönségi oldalak, különösen a Facebook 2016-os választásban betöltött szerepével kapcsolatos aggodalmaknak. Minden nappal tovább nőtt a valószínűsége annak, hogy ha nem indul valamiféle vizsgálat, a beavatkozás folytatódni fog. Tudtam: ha nem cselekszünk gyorsan, a demokratikus folyamatokat külső erők fogják maguk alá gyűrni, és a 2018-as félidős választásokba alighanem a 2016-ban tapasztalnál is nagyobb mértékben fognak beavatkozni. Alkotmányunk megszövegezői számos problémát előre láttak, azzal azonban ők sem számoltak, hogy egy idegen állam következmények nélkül avatkozna bele a választásokba. Nem nézhettem tétlenül, hogy ez megtörténjen. Segítségre és egy tervre volt szükségem, nem feltétlenül ebben a sorrendben.

A valaha volt legfurcsább megbeszélés

*„Az új technológia önmagában se nem jó, se nem gonosz.
Minden azon áll vagy bukik, hogy az emberek hogyan használják.”*

DAVID WONG

Először talán azt kellene elmesélnem, hogyan találkoztam a Facebookkal. 2006 közepén a Facebook adatvédelmi főnöke, Chris Kelly küldött nekem egy e-mailt, amiben leírta, hogy a főnöke egzisztenciális válságba került, és egy elfogulatlan ember véleményére van szüksége. Megkérdezte, hajlandó lennék-e találkozni Mark Zuckerberggel.

A Facebook ekkor kétéves volt, Zuck huszonkettő, én ötven. Az oldalhoz egyetemi hallgatóknak, végzett egyetemistáknak és középiskolás diákoknak volt csak hozzáférése. A Facebook felhasználói élményének lényegét adó hírfolyam ekkor még nem létezett. A vállalatnak az előző évben mindössze kilencmillió dollár bevétele volt, ennek ellenére már ekkor nyilvánvaló volt, hogy a Facebookban hatalmas lehetőségek vannak, én pedig kapva kaptam az alkalmon, hogy találkozhatok az alapítójával.

Zuckkal a cégemnek, az Elevation Partnersnek az irodájában találkoztunk, a kaliforniai Menlo Parkban. Lezserül volt felöltözve, egy táská volt a vállára vetve, amikor belépett az irodámba. Az Elevationt 2004-ben alapítottuk Bonóval, a U2 énekesével, Fred Andersonnal, az Apple volt pénzügyi vezetőjével, John Riccitiellóval, az Electronic Arts elnökével, és két befektetővel, Bret Pearlmannel és Marc Bodnickkel. Az egyik tárgyalónkat úgy rendeztük be, mintha egy nappali

lenne, még egy jókora játéktermi videójátékot is beállítottunk a sarokba. Zuckkal itt, ebben a tárgyalóban találkoztunk. Becsuktam az ajtót, és egymástól olyan egy méterre elhelyezkedtünk a kényelmes székekben. Rajtunk kívül senki nem volt a szobában.

Mivel ez volt az első találkozásunk, szerettem volna mondani valamit, mielőtt Zuck beavat az egzisztenciális válságába.

– Mark, ha ez még nem történt volna meg, a Microsoft vagy a Yahoo egymilliárd dollárt fog ajánlani a Facebookért. A szüleid, az igazgatótanács, a menedzsereid és az alkalmazottaid is azt fogják majd mondani, hogy fogadd el az ajánlatot. Azt mondják majd, hogy a részesedésszel, azzal a hatszázötvenmillió dollárral meg fogod tudni változtatni a világot. A vezető kockázatitőke-befektető megígéri majd, hogy a következő vállalkozásodat is támogatni fogja, hogy újra megcsinálhasd ugyanezt.

– A te cégedről van szó – folytattam –, de szerintem nem szabadna eladnod. Egy nagy cég csak tönkretenné a Facebookot. Meggyőződése, hogy a Google óta nem volt olyan fontos vállalat a piacon, mint a tiéd, és hogy hamarosan nagyobbra nőtok, mint amekkora a Google ma. Két hatalmas előnyötök van a régebbi közösségi oldalakkal szemben: ragaszkodtok hozzá, hogy a felhasználók a valódi személyazonosságukkal legyenek fent az oldalon, és engeditek nekik, hogy maguk döntsenek az adatvédelmi beállításaikról.

– Az gondolom – mondtam –, hogy hosszú távon a Facebook sokkal értékesebb lesz a szülőknek és a nagyszülőknek, mint az egyetemistáknak és a friss diplomásoknak. Azok, akiknek kevés a szabadidejük, imádni fogják a Facebookot, főleg ha a családoknak lehetőségük lesz majd megosztani a gyerekek és az unokák fényképeit. Az igazgatótanácsod tagjai, a menedzsereid és az alkalmazottaid arra szerződtek, hogy megvalósítsák az álmodat. Ha még hiszel ebben az álomban, meg kell őrizned a Facebook függetlenségét. A végén mindenki elégedett lesz, hogy így döntöttél.

Ez a kis beszédem olyan két percig tarthatott, majd egy olyan hosszú csönd következett, amilyennel kétszemélyes megbeszélésen sem korábban, sem azóta nem találkoztam. Talán négy vagy öt percig tarthatott, de egy örökkévalóságnak tűnt. Zuck a gondolataiba merülve ült a széken, miközben Rodin *Gondolkodójának* különböző változatait játszotta el. Soha nem láttam ilyesmit. Gyötrelmes volt. Éreztem, ahogy az ujjaim önkéntelenül belemélyednek a szék kárpitozott karfájába, elfehérednek az ujjperceim, és mindjárt felrobbanok az idegességtől. Három perc elteltével ordítani tudtam volna. Zuck rám sem hederített. Elképzeltem, ahogy gondolatbuborékok jelennek meg a feje fölött, bennük villámsebesen tovaördülő szövegekkel. Mennyi ideig fogja még ez csinálni? Nyilvánvalóan azt próbálja eldönteni, megbízhat-e bennem. Mennyi ideig fog még tartani? Mennyi ideig tudok még a helyemen ülni?

Végül Zuck láthatóan megnyugodott, és rám nézett.

– Ezt nem fogod elhinni – mondta.

– Majd meglátjuk – válaszoltam.

– Az egyik cég azok közül, akiket említettél, meg akarja vásárolni a Facebookot egymilliárd dollárért. Nagyjából mindenki úgy reagált a hírré, ahogy megjósoltad. Úgy gondolják, hogy el kellene fogadnom az ajánlatot. Honnan tudtál róla?

– Nem tudtam. De huszonnégy év után tudom, hogyan működik a Szilícium-völgy. Ismerem a vezető kockázatitőkebefektetőket. Ismerem a Yahoót és a Microsoftot. Errefelé így mennek a dolgok – mondtam. – El akarod adni a céget?

– Nem akarok mindenkinek csalódást okozni – válaszolta.

– Megértem, de nem ez a kérdés. Mindnyájan arra szerződtek, hogy egy olyan Facebookért dolgozzanak, amelyet te megálmodtál. Ha hiszel ebben az álomban, meg kell őrizned a Facebook függetlenségét. A Yahoo és a Microsoft tönkre fogják tenni. Nem szándékosan, de akkor is ez lesz. Te mit szeretnél?

– Független akarok maradni.

Megkértem Zuckot, avasson be, milyen szabályok mentén hoznak döntéseket a Facebooknál a részvényesek. Kiderült, hogy neki „arany szavazata” van, ami gyakorlatilag azt jelenti, hogy a cég mindig azt csinálja, amit ő szeretne. Erre mindössze néhány perc alatt rájöttünk. Az egész megbeszélés nem tartott tovább fél óránál.

Zuck távozott az irodámból, és hamarosan közölte a Yahoo-val, hogy a Facebook nem eladó. Később mások is tettek ajánlatot a cégre – többek között a Yahoo is próbálkozott még –, de Zuck azokat is visszautasította.

Így kezdődött a három éven át tartó mentori viszonyunk. Ebben a legalább ezer alapítóatyát felvonultató sikertörténetben én csak egy apró szerepet játszottam, de két olyan eseményhez is közöm volt, amik hozzájárultak a Facebook kezdeti sikereihez: ezek a Yahoo-ajánlat visszautasítása és Sheryl felvétele voltak. Zucknak más mentorai is voltak, de engem hívott, amikor úgy gondolta, tudok segíteni, ez pedig elég gyakran megtörtént ahhoz, hogy néhány éven keresztül rendszeres látogató legyek a Facebook főhadiszállásán. Kapcsolatunk szintisztán üzleti volt. Zuck roppant fiatal kora ellenére csodálatosan tehetséges volt, és nagyon hatékonyan tudta használni a tanácsaimat. Az egész akkor kezdődött, amikor a Facebook egy ambiciózus álmoktól és féktelen energiáktól duzzadó kis startup volt. Zuckban élt egy idealisztikus elképzelés arról, hogy hidat épít az emberek közé, és közelebb hozza őket egymáshoz. Ez az elképzelés engem is roppantul inspirált, de a mágikus összetevő Zuck maga volt. A nyilvánvalóan zseniális Zucknak egy sor olyan tulajdonsága volt, amelyek az átlagos szilícium-völgyi üzletemberekből hiányoztak. Ilyen volt a tanulás iránti vágya, a hajlandóság arra, hogy meghallgasson másokat, és legfőképpen a rá jellemző csendes önbizalma. Sok olyan technológiai cég van, aminek az alapítói fényűző, nagyvilági életet élnek, de a legjobbak – ideértve a Google-t és az Amazont – visszafogott, megfontolt, komoly emberek. Én a Facebookban láttam a következő olyan kulcsszereplőt, aki a technológia segítségével jobb hely-

lyé teszi a világot. Tisztán láttam magunk előtt az egymilliárd felhasználóhoz vezető utat, ami óriási sikert jelentett volna. Az fel sem merült bennem, hogy a siker a boldogságon kívül bármi mást is hozhatna.

A dolog akkoriban számomra csupán érzelmi kockázatot jelentett. Több mint húsz éve dolgoztam a Szilícium-völgyben, minden titkát ismertem. Tucatnyi nagyszerű vállalat viselte a kezem nyomát, és reméltem, hogy egy szép napon a Facebookról is elmondhatom ugyanezt. Nem voltak kérdéseim vagy kételyeim. Nem tudtam még, hogy a Szilícium-völgyben kifejlesztett technológiák feltérképezetlen területeket kezdtek meghódítani, és hogy többé semmi sem garantálja, hogy jobb irányba viszik előre a világot. Biztos vagyok benne, hogy Zuck is ugyanebben a cipőben járt. Semmi okom nem volt kételkedni Zuck idealizmusában.

A Szilícium-völgyben mindig is dolgoztak tisztességtelen emberek, de a technológia korlátai miatt komoly károkat nem tudtak okozni. A Facebook azonban egy olyan történelmi pillanatban született meg, amikor a technológiai cégek befolyásának többé nem állták útját az országhatárok. Nem ismertem senkit, akinek eszébe jutott volna, hogy hátulütője is lehet a sikernek. A Facebooknál az első naptól kezdve jó szándékú emberek dolgoztak. Azokban az években, amikor a legjobban ismertem őket, a Facebook csapata arra összpontosított, hogy a lehető legtöbb felhasználót csábítsák magukhoz, nem pedig arra, hogy minél több pénzt csináljanak a cégből. A „meggyőzés technológiái” és a manipuláció soha szóba sem került. Kisbaba- és kiskutyafényképekkel volt tele az oldal, amit a felhasználók boldogan osztottak meg a barátaikkal.

Nem tudom pontosan, mikor alkalmazta először a Facebook a meggyőzés technológiáit az oldal dizájnjának kialakításánál, de úgy képezem, a döntést nem előzte meg különösebb vita. A hirdető- és médiacégek évtizedek óta használták már az ehhez hasonló módszereket. Dacára a pedagógusok és pszichológusok televízióval kapcsolatos aggályainak, nem

sokan emelték fel a szavukat a tévécsatornák és hirdetőik által alkalmazott meggyőzési technológiák ellen. A törvényalkotók és a nagyközönség is törvényes és helyénvaló üzleti eszközöknek tekintette ezeket. Ezek az eszközök a személyi számítógépeken sem jelentettek nagyobb veszélyt, mint a televízióban. Aztán jöttek az okostelefonok, ez pedig mindent megváltoztatott. A felhasználók száma és a felhasználás ideje is robbanásszerűen megnőtt, és velük együtt nőtt a meggyőzés technológiáinak hatása is, ami a függőség járványszerű terjedéséhez vezetett. Ez volt az a pillanat, amikor a Facebook megszegte a nem kívánt következmények törvényét. Zuck és csapata nem számított arra, hogy a döntések, melyekkel oly ellenállhatatlanná tették a Facebookot a felhasználói számára, nemkívánatos viselkedések egész repertoárját váltják majd ki. Amikor a 2016-os elnökválasztást követően ezek a viselkedésminták napvilágra kerültek, a Facebook először a létezésüket tagadta le, majd a létrejöttükben játszott saját szerepét. Elképzelhető, hogy ez afféle ösztönös reakció volt a részükről. Akárhogy is, Zuck, Sheryl, a Facebook csapata és az igazgatótanács elmulasztották az alkalmat, hogy visszaszerezzék a felhasználók és a jogalkotók bizalmát. Mi, akik tanácsokkal láttuk el Zuckot és profitáltunk a Facebook sikeréből, szintén tartozunk némi felelősséggel mindazért, ami később történt. Cserbenhagyott minket a képzelőerőnk. Sem bennem, sem a többiekben nem merült fel, hogy egy technológiai startup cég hatalmas sikere alááshatja a társadalmat és a demokráciát. Most az egész világ fizeti ennek az árát.

Ismertségünk második évében Zuck lehetőséget adott az Elevationnek, hogy befektessünk a Facebookba. Felvetettem az ötletet a társaimnak, hangsúlyozva, hogy reményeim szerint a Facebook idővel Google-kaliberű játékosná fogja kinőni magát. A kihívás az volt, hogy Zuck ajánlata értelmében *közvetetten* kellett volna befektetnünk a Facebookba, egy bonyolult, virtuális értékpapíron keresztül. A partnereim közül hárman úgy vélték, a befektetés ezen formája nem igazán megfelelő az Elevation számára, de bátorítottak minket, hogy

a személyes vagyonunkból azért fektessünk be. Így végül Bono, Marc Bodnick és én befektettünk. Két évvel később lehetősége nyílt az Elevationnek, hogy részvényeket vásároljon a Facebookban, és a társaim egyből kaptak az alkalmon.

AMIKOR CHRIS KELLY ELŐSZÖR MEGKERESETT, még csak hírből ismert. 1982 nyara óta fektettem be technológiai vállalkozásokba. Engedjék meg, hogy meséljek kicsit magamról, ez talán segíthet megérteni, mi járt a fejemben, amikor a sorso-mat egy időre összekötöttem Zuckéval.

A New York állambeli Albanyban nőttem fel, második legkisebb gyerekként egy nagy és szerető családban. A szüleimnek hat saját gyerekük volt, ezen kívül örökbe fogadták három unokatestvéremet, miután a szüleik súlyosan megbetegedtek. Az egyik nővérem két és fél éves korában váratlanul meghalt, ami borzasztóan megviselte anyámat, aki ekkoriban éppen velem volt terhes. Kétéves koromban kialakult nálam egy nagyon súlyos emésztési rendellenesség, és az orvosok azt mondták a szüleimnek, hogy semmilyen gabonát nem ehetek. Ezt végül kinőttem, de tízéves koromig sem egy süteményt, sem egy szelet tortát, de még egy darab kenyeret sem tudtam anélkül megenni, hogy ne lett volna rettenetes allergiás reakcióm. Meglehetősen önuralomra volt szükségem, ami – mint később kiderült – remek gyakorlásnak bizonyult a választott foglalkozásomhoz.

Szüleim aktívan részt vettek a politikában és az állampolgári mozgalomban. Franklin Rooseveltet és Jackie Robinsont állították elélem példaként. Négyéves voltam, amikor munkára fogtak életem első politikai kampányában, ekkor John F. Kennedy szórólapjait kellett osztogatnom az embereknek. Apám volt a szülővárosomban működő Urban League afroamerikai polgárjogi szervezet elnöke, ami elég nagy dolognak számított a hatvanas évek közepén, amikor Johnson elnök keresztülvitte a polgárjogi és választójogi törvényt a Kongresszuson. Kilencéves lehettem, amikor anyám elvitt egy polgárjogi gyű-

lésre, hogy találkozzak a példaképemmel, Jackie Robinsonnal.

Tízéves koromban a szüleim elküldtek egy nyári táborba. A tábor utolsó hetében, az egyik kincsvadászat közben borzasztóan megbetegedtem. A táboroztatók elküldtek a gyengélkedőbe, de három napon keresztül sem folyadék, sem étel nem marad meg bennem, majd lázroham tört rám. Elvittek egy közeli kórházba, ahol egy volt katonasebész megoperált, és ezzel megmentette az életemet. Egy vérrög teljesen elzárta a beleimet. Hat hónapon, vagyis a negyedik tanév felén keresztül lábadoztam. Mint később magam is ráészméltem, a betegség óriási hatással volt rám. Az, hogy a halál markából tértem vissza, bátorságot adott, a lábadozás pedig megtanított, hogy olyan helyzetekben is képes legyek boldog lenni, ahol nem szokás. Mindkét tulajdonság hasznosnak bizonyult a befektetések világában.

Apám borzasztó keményen dolgozott, hogy el tudja tartani jókora családjukat, és ez egész jól sikerült is neki. Felső középosztálybeli életet éltünk, de a szüleimnek minden egyes pennyt az élére kellett állítaniuk. Idősebb testvéreim egyetemre és főiskolára mentek, amikor én általános iskolás voltam, így ezekben az években összébb kellett húznunk a nadrágszíjat. Második legfiatalabb gyerekként akkor éreztem a legjobban magamat, ha az idősebb testvéreimet figyelhettem. Az egészségügyi problémáim ráerősítettek csendes, megfigyelő természetemre. Valahányszor nem találta a szemüvegét, kulcsát vagy bármi mást, anyám afféle két lábon járó „iPhone Keresése” alkalmazásként használt. Valamiért mindig tudtam, mi hol van.

Nem voltam nagyratörő gyerek. A csapatsportok nem igazán érdekeltek. A hatvanas években járunk, így a háborúellenes és polgárjogi mozgalom volt az, amibe tizenkét éves koromban belevetettem magam. Zongoraórákat vettem és énekeltem egy templomi kórusban, de szenvedélyem a zene iránt csak akkor lángolt fel, amikor kamaszéveim végén elkezdtem gitáron játszani. A szüleim bátorítottak, de soha nem

helyeztek rám túl nagy nyomást. Példaképek voltak, akik fontosnak tartották a tanulást és azt, hogy az ember jó állampolgár legyen, de nem avatkoztak bele az életembe. Bízta benne, hogy én és a testvéreim is jó döntéseket hozunk majd. Kamaszkoromban a politikán kívül mindenhez igen óvatosan közelítettem, amit sokan kelletlenségnek nézhettek. Ha akkor találkoztunk, azt gondolta volna rólam az olvasó, hogy soha semmit nem fogok elérni az életben.

A középiskola másféle kihívást jelentett. Jó tanuló voltam, de nem kivételesen jó. Szerettem az iskolát, de teljesen más dolgok érdekelték, mint az osztálytársaimat. A sport helyett a politikának szenteltem a szabadidőmet. Továbbra is a vietnámi háború jelentette a legnagyobb problémát az országban, és az egyik bátyámat be is hívták a seregbe. Benne volt a pakliban, hogy még a háború vége előtt elérem a hadköteles kort, így az tűnt a legészszzerűbb választásnak, hogy a háború befejezéséért munkálkodjak. 1971 októberében, tizedik osztályos koromban önkéntesnek jelentkeztem McGovern elnökválasztási kampánycsapatába, és attól kezdve egészen a tizenhárom hónappal későbbi választásig szinte minden nap ott voltam a New Hampshire-i vagy a New York-i kampányirodában. Ekkor szerettem bele a San Franciscó-i hippizenébe: a the Greatful Deadbe, a Jefferson Airplane-be, a Quicksilver Messenger Service-be, a Big Brotherbe, a The Holding Companybe és Santanába.

Nem szerettem az iskolámat, így amikor McGovern kampánya véget ért, jelentkeztem egy külföldi ösztöndíjra, így a középiskola utolsó évét a franciaországi Rennes városában tölthettem. Csodálatos élmény volt. Nemcsak megtanultam folyékonyan franciául, de olyanokkal járhattam egy osztályba, akik a korábbi iskolatársaimhoz képest sokkal jobban hasonlítottak rám. Az év végére más ember lettem. Jelentkeztem a Yale-re, és legnagyobb megdöbbenésemre felvettek.

Miután elvégeztem az első évet a Yale-en, megpályáztam egy gyakornoki pozíciót a helyi kongresszusi képviselőnél, amit meg is nyertem. Még csak néhány hete gyakornokoskod-

tam nála, amikor a képviselő rendes állást ajánlott: én lehettem volna a jogi asszisztense. Az előléptetés több pénzzel, és egy igazi, teljes munkaidős állás minden előnyével járt volna. Nemet mondtam az ajánlatra – azt gondoltam, nem normális a fickó, ha egy tizenkilenc éves egyetemistát akar egy ilyen pozícióba beültetni –, de mindemellett nagyon megkedveltem, és még két nyarat gyakornokoskodtam nála.

Egy évvel később, 1976 nyarán tartottam egy év szünetet az egyetemen, és San Franciscóba utaztam a barátnőmmel. A „szerelem nyarának” városába szerettünk volna menni, de mire odajutottunk, San Francisco a flower power helyett Piszkos Harry birodalma volt. Szinte közvetlenül ezután apámat gyógyíthatatlan prosztatarákkal diagnosztizálták. Apám, aki végzettségét tekintve jogász volt, annak idején alapított egy brókercéget, aminek ekkorra már vagy egy tucat irodája volt, de végeredményben egy alulméretezett cégről volt szó egy hatalmas átalakulásokon keresztülmenő iparágban. 1977 őszén, egy üzletileg különösen nehéz pillanatban halt meg, és a házunkon kívül nem sok mindent hagyott anyámra. Nem maradt pénzünk arra, hogy visszamenjek az egyetemre. Magamra maradtam, egyetemi diploma nélkül. Megvolt ugyanakkor a gitárom, és minden nap órákat gyakoroltam.

Amikor megérkeztem San Franciscóba, négyszáz dollár volt a zsebemben. Az álmom, hogy Bob Woodwardba oltott Leonard Bernsteinként zenész-újságíró legyek, nagyjából fél napig tartott. Három telefonhívásba telt kideríteni, hogy a hozzám hasonló, egyetemről kihullott srácokat sehol nem kívánják riporterként alkalmazni, ugyanakkor minden újságnak szüksége volt olyan emberekre, akik a hirdetési felületeiket értékesítik. A hagyományos saleses munkához túlságosan introvertált voltam, de ez nem jelentett akadályt. Találtam egy francia nyelvű kétheti-lapot, ahol én lettem az egyszemélyes hirdetési osztály, ami azt jelentette, hogy nemcsak a hirdetések értékesítése volt a feladatom, de a pénzt is én szedtem be a hirdetőktől. Amikor az ember csak azután a pénz után kap fizetést, amit bevisz a cégének, megtanul pontos ítéletet

alkotni az ügyfeleiről. Ha a hirdetés nem működik, nem fizetnek. Rájöttem, hogy ha nagy ügyfelek – például autókereskedések, légitársaságok vagy telefontársaságok – több lapszámon keresztül megjelenő hirdetéseire összpontosítok, kevesebb időt kell ügyfélvadászattal töltenem, és sok pénzt tudok keresni lapszámonként. Nem volt életem, de elkezdhettem félretenni. A San Franciscóban töltött két és fél év alatt elég pénzt kerestem ahhoz, hogy visszamenjek a Yale-re – amiben az is segített, hogy a tandíj akkoriban tizede volt a jelenleginek.

San Franciscóban minden hétköznap reggel egy helyi tőzsdeműsorrrel indítottam a napot, melynek Stuart Varney volt a házigazdája, aki később hosszú karriert futott be a CNN-en és a Fox Business Networkön. Miután hat hónapra keresztül néztem a műsort és olvastam a *Barron's*t és az éves tőzsdei jelentéseket, összeszedtem a bátorságot, és vásároltam száz darab Beech Aircraft részvényt. Az első héten harminc százalékkal ment fel az árfolyamuk. Rákattantam a dologra. Rájöttem, hogy a befektetés valójában játék, olyan, mint a Monopoly, csak valódi pénzzel. Észjáték volt, és ez nagyon tetszett, de akkor még álmomban sem gondoltam, hogy ez lesz a hivatásom. 1978 őszén újra jelentkeztem a Yale-re. Ismét felvettek, hetekkel azelőtt, hogy két szívfacsaró esemény elüldözött volna San Franciscóból: az egyik jonestowni tömeges öngyilkosság volt, ahol több száz San Franciscó-i végzett magával, a másik a város polgármesterének és Harvey Milk képviselőnek a meggyilkolása volt, melyet egyik kollégájuk, egy másik képviselő követett el.

1975 óta először töltöttem otthon a karácsonyt, és olyan ajándékot kaptam, ami örökre megváltoztatta az életemet. George bátyám, aki tíz évvel volt idősebb nálam, a Texas Instruments *Speak & Spell* elnevezésű játékát adta nekem. A mindössze néhány hónappal korábban bemutatott termék egy billentyűzet, egy egysoros alfanumerikus kijelző, egy hangprocesszor és némi memória ötvözete volt, és elvileg az általános iskolás gyerekeknek segített a kiejtés és a helyes-

írás tanulásában. A bátyám azonban a számítástechnika jövőjét látta az eszközben.

– Ez azt jelenti, hogy pár év múlva képesek lesznek olyan hordozható eszközöket gyártani, amikbe az összes személyes adatodat betáplálhatod – mondta George 1978-ban, mindössze egy évvel az Apple II bemutatója után. Az IBM PC három év múlva érkezett, a PalmPilotra meg még több mint tizen-nyolc évet kellett várni. A bátyám azonban látta a jövőt, és én megszívleltem a szavait. Történelem szakon folytattam az egyetemet, de eltökéltem, hogy annyi elektromérnöki kurzust veszek fel, hogy meg tudjam építeni az első hordozható elektromos határidőnaplót. Hamar kiderült, hogy az elektromérnöki kurzusoknak előfeltétele a matematika alapozó, amit én nem végeztem el. Valahogy mégis sikerült meggyőzőm a tanárt, hogy megengedje, hogy felvegyem a bevezető tantárgyat. Azt mondta, ha a matekon kívül semmi sem fog hibádni, a szemeszter végén átenged. Elfogadtam az ajánlatát. Minden héten külön foglalkozott velem. Aztán felvettem egy másik bevezető mérnöki kurzust is, amiben az akusztikai és mechanikai mérnöki tudomány alapjait igyekeztem elsajátítani. Szereztem katalógusokat és kézikönyveket, és megpróbáltam elkészíteni az általam megálmodott készülék működőképes, túlméretezett prototípusát. Nem sikerült.

A Yale-en az egyik legjobb dolog az volt, hogy zenélni kezdtem egy Guff nevezetű zenekarban. Három koleszos srác alapította a bandát, és szükségük volt egy gitárosra. A Guff saját számokat játszott, stílusát a Grateful Dead–Frank Zappa–punkrock háromszögben tudnám elhelyezni. Rengeteg koncertünk volt, de az egyetem véget ért, mielőtt eléggé befutottunk volna ahhoz, hogy hivatásos zenélésre adjuk a fejünket.

A zenekarból volt némi bevételünk, de nekem olyan munkára volt szükségem, amiből fedezni tudtam a tandíjat. A hirdetések értékesítése a legtöbb diákmunkánál sokkal jobban fizetett, így meggyőztem a Yale jogi karának filmklubját, hadd csináljak egy magazinjellegű programfüzetet a vetítéseikhez.

Végül két szemeszteren keresztül gyártottam a programfüzetet, és annyi pénzt kerestem vele, hogy majdnem ki tudtam fizetni belőle a mesterképzés első évének tandíját.

Ám még ezelőtt, az alapképzés utolsó évében történt, hogy felvettem a *Bevezetés a zeneelméletbe* című brutális, zeneszerző szakosoknak szóló két féléves tantárgyat. Biztos voltam benne, hogy ha elsajátítom a zeneelmélet alapjait, jobb számokat fogok írni a zenekaromnak. A jelentkezőket tíz csoportba osztották, mindegyik csoportban tizenöten voltunk, és mindegyik csoportnak mesterszakos diákok tartották az órákat. Az első óra életem legjobb egyetemi élménye volt, így aztán mondtam a szobatársamnak, hogy jelentkezzen át a saját csoportjából az enyémbé. Alighanem a csoporttársaim is ugyanezt mondták az ő barátaiknak, mivel a második órán már negyvenen voltunk. Ez volt a kedvenc órám a Yale-en. Ann Kosakowskinak hívták a mesterszakos diákot, aki tanította, de a második szemeszterben már más vitte tovább a csoportot. Nem sokkal a második félév kezdete után aztán összefutottam vele a kollégiummal szemben lévő tornaterem előtt. Csalódott volt, mert éppen akkor veszített el egy nagyon szoros squashmeccset a zenei tanszék vezetőjével szemben, én pedig felajánlottam, hogy másnap játszom vele. A következő három napban minden nap játszottunk, és én egyetlen pontot sem szereztem. Egyetlenegyet sem. De nem érdekelt. Azelőtt soha nem squaschoztam és a legkevésbé sem érdekelt, kinek hány pontja van. Ann viszont nagyon is érdekelt. Lenyűgözött. Meg akartam ismerni. Valentin nap másnapján elhívtam a Jerry Garcia Band koncertjére.

– Milyen hangszeren játszik Mr. Garcia? – kérdezte a zeneelmélet szakos doktoranduszhallgató Ann, és közben arra gondolhatott, hogy talán csellón. Ann-nel nemrég ünnepeltük a harmincnyolcadik évfordulóját ennek a bizonyos első randevúnak.

Ann és én egyszerre végeztünk, ő mint nagyon fiatal bölcsészdoktor, én pedig mint nagyon öreg alapszakos diplomás. Ann-nek felkínálták egy állandó státuszt a Philadelphia mel-

letti Swarthmore Főiskolán, ami hatalmas dolognak számított. Én nem találtam munkát Philadelphiában, így beiratkoztam a New Hampshire-i Hanoverben lévő Tuck Üzleti Iskolába, amivel huszonegy éven át tartó, államok közti ingázás vette kezdetét.

Az üzleti iskola elvégzése után először a T. Rowe Price-nál helyezkedtem el, a Maryland állambeli Baltimore-ban. Ez sokkal közelebb volt Philadelphiához, mint Hanover, de így is sokat kellett ingáznom. Nem túlzok, ha azt mondom, kétszeresen is szerencsém volt: a lehető legjobbkor, és a lehető legjobb helyen kezdtem a munkát. A pályafutásom az 1982-es bikapiac, vagyis a tőzsdei fellendülés első napján kezdődött, és az volt a feladatom, hogy technológiai részvényeket elemezzek. Abban az időben nem voltak olyan befektetési alapok, amelyek kizárólag technológiai cégekkel foglalkoztak volna. A T. Rowe Price volt a növekvőben lévő kölcsönös alapok vezető befektetője, ami annyit jelentett, hogy mindenki másnál jobban rámentek a technológiára. Azt gondoltam akkoriban: lehet, hogy nem én fogom megalkotni az első elektronikus határidőnaplót, de ha valaki megcsinálja, én leszek az első, aki pénzt fektet bele.

Azt mondják, a befektetéseknél minden az időzítésen múlik. Azzal, hogy a T. Rowe Price egy hatalmas tőzsdei szárnyalás első napján engem tett meg a technológiai befektetéseik kezelőjének, olyan kezdőlökést adott a karrieremnek, amiből még évtizedeken keresztül profitálhattam. Nem vagyok biztos benne, hogy az összes későbbi sikerem ide vezethető vissza, de kizárni sem tudom ezt a lehetőséget. Bikapiac volt, ami azt jelentette, hogy a legtöbb részvény emelkedett. Eleinte csak jelentéseket kellett írnom, amikből a portfóliómenedzserek látták, hogy megbízhatnak az ítélőképességemben. Nem voltam egy született tőzsdei elemző, de ezért elhatároztam, hogy megpróbálom a meglévő erősségeimhez alakítani a munkát.

Önképzéssel lett belőlem elemző, lényegében egy olyan kockává képeztem magam, aki azért kap pénzt, hogy megértse a technológiai ipart. Pályafutásom elején a többi elem-

zót leginkább a pénzügyi beszámolók érdekelték, én viszont azért voltam sikeres, mert megértettem a termékeket, a pénzügyi kimutatásokat, a trendeket és jó emberismerő voltam. Úgy tekintek erre a szakmára, mint afféle kortárs antropológiára, ahol azt tanulmányozzuk, hogyan fejlődik az ember, a technológia, és a kettő miként hat egymásra. Az időm nagy részét azzal töltöm, hogy próbálom megérteni a jelent azért, hogy elképzelhessem, mit hoz majd a jövő. Azt, hogy a sakk-tábla adott mezőjéről hova tudunk tovább lépni, szigorú szabályok határozzák meg. A technológia világa nem változik olyan gyorsan, mint azt a legtöbben gondolják, a változás maga pedig többé-kevésbé előre megjósolható mintákat követ. A nagy hullámok legalább egy évtizedig tartanak, ezért az a legfontosabb, hogy az ember felismerje, mikor ér véget a régi ciklus, és kezdődik egy új. Ahogy a társam, John Powell szokta mondani, néha az ember hamarabb látja, ki van a sínekre kötözve, mint azt, hogy ki vezeti a vonatot.

A személyszámítógép-üzlet 1985-ben kezdett beindulni, és én két dolgot vettem észre: az összes résztvevő korombeli volt, és legalább havonta egyszer összegyűltek valamelyik nagyvárosban egy konferenciára vagy egy kiállításra. Rávettem a főnökömet, hadd csatlakozzak én is a vándorcirkuszhoz. Szinte azonnal rám mosolygott a szerencse. Egy floridai konferencián voltam, amikor megláttam két srácot, akik gitárokat és erősítőket pakoltak ki egy Ford Taurus hátuljából. Mivel a szállodában mindenki a konferenciára érkezett, megkérdeztem, lesz-e esetleg közös jammelés, amihez lehet csatlakozni. Azt mondták, lesz. Kiderült, hogy a PC ipar nagymenői nem kocsmákba járnak szórakozni, hanem hangszereket bérelnek, és közösen zenélnek. Az első örömmel alkalmával aztán rájöttem, hogy olyasmit tudok, amit rajtam kívül itt kevesen. A koncertezéssel töltött éveknek hála, több száz dalt tudtam fejből, miközben a többiek legfeljebb egy tucatnyit. Ez azért volt lényeges, mert rajtam kívül egy nagy szoftvercég vezérigazgatója, az Apple kutatásfejlesztési igazgatója, és több más iparági nagymenő játszott a zenekarban.

Időnként Paul Allen, a Microsoft társalapítója is hangszert ragadott, de csak amikor Jimmy Hendrix számokat játszottunk. Paul iszonyatosan tudta tépni a húrokat. Egyszerre a technológiai ipar közösségének tagja lettem. Elkezdtem kikövezni a saját utam, úgy, ahogy bármelyik másik iparágban szinte elképzelhetetlen lett volna.

A következő nagy újításom a nyereségmodellekkel volt kapcsolatos. Hagyományosan az elemzők táblázatok segítségével igyekeztek előre jelezni a nyereségeket, csak hogy a táblázatok jellemzően elsimítják a kisebb különbségeket. A technológiai iparban, ahol nincsen középút, és valami vagy sikeres lesz vagy nem, a menő termékek mindig fittyet hánytak az előrejelzésekre, a nem menők pedig mindig elbuknak. Nem kellett a nyereségmodellekkel bajmólódnom. Arra kellett csak rájönnöm, hogy melyik termék lesz menő. Ez nem volt könnyű, de nem is kellett tökéletes munkát végezni. Kicsit olyan volt ez, mint amikor két embert üldöz egy medve – a sikerhez az is elég, ha kettőtök közül te vagy a gyorsabb.

1985-ben kaptam meg életem első portfólióját. Felkértek, hogy vezessem a cég egyik legfontosabb alapjának a technológiai részét. A szóban forgó alap negyven százalékát tette ki a technológia, akkoriban ez volt az ország legnagyobb technológiai portfóliója, így aztán hatalmas előrelépést és óriási lehetőséget jelentett a dolog. Ekkor már három éve figyeltem, mit csinálnak a portfóliómenedzserek, de ez még kevés volt ahhoz, hogy én is meg tudjam csinálni ugyanazt. A portfóliókezelés nem más, mint játék valódi pénzzel. Mindenki követ el hibákat, a jó portfóliókezelőket onnan lehet felismerni, hogy ők hamar észreveszik, és korrigálják ezeket. Próba szerencse alapon tanulnak, és sokszor bizony nincsen szerencsájük. A siker kulcsa mindössze annyi, hogy több pénzt fektess a jó ötleteidbe, mint a rosszakba.

1987. szeptember 30-án a T. Rowe elindított egy tisztán tudományos és technológiai alapot, melyet két társam kezelt. Tizenkilenc nappal később a tőzsde összeomlott. Minden közös alap összeroppant, a T. Rowe tudományos és technikai

alapja pedig alig egy hónappal az indulása után 31 százalékos mínuszban volt. Bár ez borzasztóan nagy zuhanás volt, még mindig jobban állt, mint a versenytársai, mivel a piac összeomlásának idején a portfóliókezelők még csak a tőkéjük felét fektették be. 1988 közepére, mikor az alap életképessége igencsak megkérdőjeleződött, a cég új feladatot adott a két menedzsernek, engem pedig felkértek, hogy vegyem át tőlük a portfóliót. Én egy feltétellel mondtam igent: ha hagyják, hogy a saját fejem után menve csináljam a dolgokat. Elmondtam nekik azt is, hogy agresszív leszek.

A másik óriási szerencse akkor ért, amikor a T. Rowe úgy döntött, létrehoz egy terjeszkedésre összpontosító kockázatitőke-alapot. Én ekkor már figyelemmel követtem a magánvállalkozásokat, mivel az iparágban akkoriban a startupok, és nem a stabil, nagy cégek között dült a nagy verseny. A következő néhány évben három fontos, növekedési szakaszban megvalósított kockázatitőke-befektetést vezényeltem le: az Electronic Artsét, a Sybase-ét és a Radiusét. A vezető befektető mindhárom vállalat esetében a Kleiner Perkins Caufield & Byers volt, a Szilícium-völgy egyik vezető kockázatitőke-befektetője. Mindhárom cég viszonylag hamar a tőzsdére vonult, aminek hála a T. Rowe Price-nál és a Kleiner Perkinsnél igen népszerű figura lettem. Az első számú kapcsolatam a Kleiner Perkinsnél egy John Doerr nevű fiatal befektető volt, akinek a legnagyobb sikerei akkoriban a Sun Microsystems, a Compaq Computer és a Lotus Development voltak. Később John lett a vezető befektető a Netscape-ben, az Amazonban és a Google-ben.

A tudományos és technológia alappal kapcsolatban az volt a stratégiám, hogy a személyi számítógépekkel, félvezetőkkel és adatbázis-szoftverekkel foglalkozó cégek közül kizárólag a nemrég indult, feltörekvő vállalatokra összpontosítottam. A régi, nagyobb cégekkel nem foglalkoztam, ez a döntés pedig óriási versenyelőnyhöz juttatta az alapomat. Az indulásától 1991 közepéig tartó időszakban – ami magába foglalja az 1987-es összeomlást és egy másik, kisebb összeomlást 1990 nyarán

– az alap évi tizenhét százalékos nyereséget termelt, szemben az ötszáz legnagyobb tudományos–technológiai alap kilenc százalékával, és a technológiai index hat százalékával. 1991-ben aztán John Powell–lel együtt kiszálltam a T. Rowe Price–ból, és közösen megalapítottuk az Integral Capital Partnerst, az első olyan intézményi alapot, amely kombinálta a nyilvános piaci befektetéseket a terjeszkedésre összpontosító kockázati tőkével. Az alapot a Kleiner Perkinsszel és a Morgan Stanley–vel közösen hoztuk létre, előbbi részéről John Doerr volt a kockázati tőke–befektetőnk. A korszak vezető technológiai cégeinek alapítói és irányítói fektettek be nálunk – azok az emberek, akik a legjobban ismertek minket.

Az Intergralnak remekül ment a székér. A Kleiner Perkins irodáiban ülve az első sorból nézhettük, ahogy lezajlik a kilencvenes évek internetforradalma. Ott voltam, amikor Marc Anderson megtartotta a prezentációját a cégről, melyet később Netscape–ként ismert meg a világ. Ott voltam, amikor Jeff Bezos bemutatta az Amazont, és akkor is, amikor Larry Page és Sergey Brin a Google nagyszerűségéről próbálták meggyőzni a jelenlévőket. Eleinte nem sejtettem, mekkorára fog nőni az internet, de aztán hamar rájöttem, hogy mindent át fog alakítani. Biztos voltam benne, hogy az internet demokratizálni fogja az információhoz való hozzáférést, amivel mindenki jól fog járni. Roppant bizakodó volt a hangulat. 1997-ben Martha Stewart beállított hozzánk a lakásberendezéssel foglalkozó vállalkozásával, és a Kleiner Perkinstől kapott befektetésnek köszönhetően hamarosan megkezdte a részvénykibocsátást, amit én teljes örültségnek tartottam. Megkezdődött a dotkomcégek szárnyalása, amit a Pet.com zoknibábjának szédítő karrierje mellett a vállalatok neve elé oda csapott *e* betűk és a mögéjük biggyesztett *.com* végződések jeleztek. Tudtam, hogy ha nem csinálunk valami egészen radikálisat, akkor a dotkomlufi kidurranása utáni összeomlás az Integralt is maga alá fogja temetni.

Másik partnerünk, a Morgan Stanley elé tártam az aggodalmaimat, akik adtak egy kis pénzt, hogy találjuk ki a tech-

nológiai befektetések Következő Nagy Dobását, egy olyan alapot, amely képes lenne túlélni egy medvepiacot. Két évünkbe telt, de az Integral végül elindította a Silver Lake Partnerst, az első, technológiára összpontosító magántőke-alapot. Befektetőink osztották az aggodalmainkat és egymilliárd dollárral járultak hozzá az új alap létrejöttéhez.

A Silver Lake az érett technológiai vállalkozásokba akart befektetni. Akkoriban, ha egy technológiai cég érett korba lépett, kiszolgáltatottá vált a startupok támasztotta versenynek. Az érett vállalatok jellemzően a már meglévő ügyfelek igényeit tartják szem előtt, emiatt pedig nehezebben veszik észre az új üzleti lehetőségeket és technológiákat. Ráadásul, ahogy a növekedés lassulni kezd, az alkalmazottak egyre kevesebbet profitálnak az opciós részvényekből, és pontosan ez az, amivel a startupok magukhoz csábítják a legnagyobb koponyákat az érettebb vállalatoktól. Az volt az álmom, hogy a Silver Lake–kel vérátömlesztést adunk az érett vállalatoknak. Ezt úgy képzeltem el, hogy a feltőkésítésükön keresztül új befektetési lehetőségeket nyitunk meg számukra, miközben leutánozzuk a startupok sajátjának számító részvénykompenzációs lehetőségeket. Három sikeres befektetésnek – a Seagate Technologynak, a Dateknek és a Gartner Groupnak – köszönhetően az első Silver Lake–alap egészen rendkívüli eredményeket ért el.

A Silver Lake–es időkben történt, hogy felhívtam a Greatful Dead zenekar menedzsere, és a segítségemet kérte. A zenekar vezetője, Jerry Garcia néhány évvel korábban meghalt, ami miatt elmaradtak a turnék, ez pedig azt jelentette, hogy a banda körülbelül hatvanfős stábja fizetés nélkül maradt. Szerencsére a zenekar egyik roadja csinált egy weboldalt, ahol a rajongók közvetlenül tőlük tudták megvásárolni a Greatful Dead–es relikviákat, ez pedig olyan elképesztő sikert aratott, hogy mire képbe kerültem, a webshop majdnem akkora hasznot hozott, mint annak idején a turnézás. A weboldal technológiája sajnos igen elavult volt, de adott volt a lehetőség, hogy felfejlesszük, összeálljunk más zenekarokkal,

és minden addiginál jövedelmezőbbé tegyük. Az egyik zenekar, amelyik érdeklődött a webshop iránt, a U2 volt. Bono az egyik barátján keresztül jutottak el hozzám, aki akkoriban a Pénzügyminisztériumban dolgozott. Ezt a barátot Sheryl Sandbergnek hívták. Bonóval és a zenekar gitárosával, the Edge-dzel a Morgan Stanley Los Angeles-i irodájában találkoztam, egy nappal azután, hogy a *Beautiful Day* című dalukkal megnyerték a Grammyt. Ha valaki akkor rákérdez, egyetlen számuknak sem tudtam volna megmondani a címét, de egészen lenyűgözött az az intelligencia és kifinomult üzleti érzék, ami a két írből áradt. Meghívtak Dublinba, hogy találkozzak a menedzsmentjükkel. 2001 nyarán kétszer utaztam el az ír fővárosba.

Amikor hazafelé tartottam a második utazásról, sztrókot kaptam. Nem esett le azonnal, hogy sztrókom van, próbáltam lábon kihordani a dolgot, csak akkor feküdtem be a Mayo Kórházba, amikor kezdtek aggasztóbbá válni a tüneteim. Ott aztán megtudtam, hogy két iszkémiás sztrókon estem keresztül, egy úgynevezett átmeneti iszkémiás rohamot követően. Kész csoda volt, hogy túléltem a sztrókokat és nem szenvedtem maradandó károsodást.

Teljesen mellbevágott a diagnózis. Többé-kevésbé egészségesen táplálkoztam, rendszeresen sportoltam, minden rendben volt az anyagcserémmel, mégis megtörtént a dolog. Aztán kiderült, hogy minden szívzörej szülőanyjában, egy úgynevezett nyitott foreman ovale szívbetegségben szenvedek. Két választásom volt: vagy vérhígítót szedek és kímélő életet élek, vagy bevállalok egy nyitott szívműtétet, ami egyszer s mindenkorra megoldja a problémát. A műtétet választottam.

2001 júliusának elején sikeresen elvégezték rajtam a műtétet, de a felépülés nagyon sokáig tartott. Majdnem egy egész évre volt szükségem, hogy teljesen talpra álljak. Ebben az egy évben történt, hogy az Apple piacra dobta az első iPodját. Én ebben valamiféle biztató előjelet láttam, és felvettem a kapcsolatot Steve Jobsszal, hogy kiderítsem, nem

szeretné-e újratőkésíteni az Apple-t. Akkoriban tizenkét dollárba került egy Apple-részvény, ami a részvényfelosztásoknak köszönhetően mai áron alig több mint egy dollár lenne. A vállalatnak részvényenként több mint tizenkét dollárja volt készpénzben, ami azt jelentette, hogy a befektetők egészen pontosan nullára taksálták az Apple értékét. A vezetői részvényopciók nagy részét negyvendolláros árfolyamnál bocsátották ki, így azok gyakorlatilag elértéktelenedtek. Úgy terveztem, hogy ha a Silver Lake újratőkésitené az Apple-t, visszaállíthatnánk az opciókat és összehangolnánk a menedzsment és a részvényesek érdekeit. A személyi számítógépek piacán az Apple elveszítette a részesedése nagy részét, azonban az iPodnak és az iMacnek hála, adott volt a lehetőség, hogy újra magára találjon a fogyasztói piacon. A befektetés kockázat/nyereség-profilja kifejezetten kedvezőnek tűnt. Sokat beszélgettünk Steve-vel, mielőtt bejelentette volna, hogy van egy jobb ötlete. Azt szeretné, mondta, ha megvásárolnám az Apple-részvények 18 százalékát, és beülnék az igazgatótanácsba.

2002 őszének elején egy részletes elemzés kíséretében a társaim elé tártam a befektetés ötletét, akik csípőből elutasították. A döntéssel a Silver Lake befektetői több mint százmilliárd dollár nyereségtől estek el.

Valamikor 2003 elején Bono felhívott, és közölte, hogy van egy ajánlata számomra. Meg szeretne volna vásárolni a világ legnagyobb zenekiadóját, az Universal Music Groupot. Rendkívül bonyolult adásvételről volt szó, aminek az előkészítéséhez több hónap elemzői munkára volt szükség. Miután a csapatom elvégezte ezt a munkát, szeptemberben bemutattuk az eredményeket a Silver Lake másik három befektetőjének. Ők rábólintottak az üzletre Bonóval, azonban volt egy feltételük: én nem lehetek a megállapodást tető alá hozó csapat része. Elmondták, hogy a továbbiakban kvartett helyett trióként képzelik el a Silver Lake életét. Igazából korábban is voltak már árulkodó jelek, de nem vettem észre őket. Igazi oportunistákkal szövetkeztem – olyan emberekkel, akik

a hatalmukat arra használják, hogy előnyökhöz jussanak –, és nem védtem meg magam.

Világéletemben úgy voltam vele, hogy nem maradok ott, ahol nem látnak szívesen, így aztán kiléptem. Ha a pénz érdekelt volna, ott maradtam volna a nyakukon, hiszen erővel kidobni amúgy sem tudtak volna. Én találtam ki az alapot, én bábáskodtam a születésénél, én hoztam be az első egymilliárd dollárnyi vagyont, kulcsszerepet játszottam a három leg-sikeresebb befektetésünkénél. Csakhogy én nem úgy vagyok összerakva, hogy képes legyek pénzért viaskodni. Kiszálltam, és otthagytam őket. Éppen New Yorkban voltam, és felhívtam Bonót. Megkért, hogy menjek fel a lakására. Amikor odaértem, azt mondta:

– Csesszék meg, ahol vannak, megcsináljuk a saját alapunkat!

Így született meg az Elevation Partners.

Hosszú távon mindenki jól járt azzal, hogy eljöttem a Silver Lake-től. A második Silver Lake-alap dőcögősen indult el, miután a társalapítóiim nehezen találták meg a megfelelő részvényeket, de aztán belejöttek, és azóta is jó megtérüléseket nyújtanak a befektetőiknek.