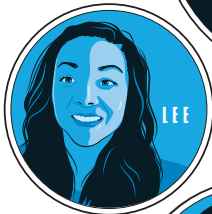
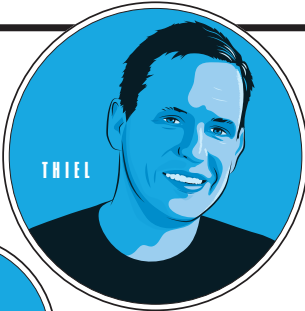


01

# ΙΔΡΥΤΕΣ



Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ **PAYPAL**  
ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ  
ΠΟΥ ΑΛΛΑΞΑΝ ΓΙΑ ΠΑΝΤΑ  
ΤΗ ΣΙΛΙΚΟΝ ΒΑΛΕΪ

**JIMMY  
SONI**



ΣΕΙΡΑ: BUSINESS

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Οι Ιδρυτές**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: The Founders

Από τις Εκδόσεις Εκδόσεις Simon & Schuster, Νέα Υόρκη, 2022

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Jimmy Soni

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Μπαρουζής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασσαπίδης

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Chris Lyons

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Βίκυ Αυδή

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ελένη Σταυροπούλου

© Jimmy Soni, 2022

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2023

Πρώτη έκδοση: Νοέμβριος 2023

ISBN 978-618-01-5210-4

*Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτίού.*

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.**

*Από το 1979*

Έδρα:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800

**PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

*Publishers since 1979*

Head Office:

121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800

e-mail: [info@psychogios.gr](mailto:info@psychogios.gr)

**psychogios.gr**

---

**JIMMY  
SONI**

---

---

ΟΙ  
**ΙΔΡΥΤΕΣ**

---

**Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΡΑΥΡΑΛ  
ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ  
ΠΟΥ ΑΛΛΑΞΑΝ ΓΙΑ ΠΑΝΤΑ  
ΤΗ ΣΙΛΙΚΟΝ ΒΑΛΕΪ**

Μετάφραση: Χρήστος Μπαρουξής





---

**ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΚΔΟΣΗΣ**

Λεπτομερείς πληροφορίες για όλα τα παραθέματα του βιβλίου, καθώς και για πολλά γεγονότα και αριθμούς, μπορεί να βρει ο αναγνώστης στο <https://apps.psichogios.gr/additional-content/27056>

## Εισαγωγή

«Ποπό, πραγματικά μου ζητάς να ψάξω βαθιά στο μπαούλο των αναμνήσεων», είπε ο Ίλον Μασκ.

Βρισκόμασταν στον σαλόνι του και ήταν έτοιμος να μου διηγηθεί την ιστορία της PayPal.

Όταν συναντηθήκαμε τον Ιανουάριο του 2019, η PayPal, η εταιρεία που ίδρυσε μαζί με άλλους πριν από περίπου δύο δεκαετίες, πρέπει να ήταν το τελευταίο πράγμα που είχε στο μυαλό του. Την αμέσως προηγούμενη μέρα είχε ανακοινώσει μαζικές απολύσεις στην Tesla Motors, εταιρεία κατασκευής ηλεκτροκίνητων αυτοκινήτων, όπου κατείχε ηγετικό ρόλο από το 2003. Και πριν από μία βδομάδα, είχε απολύσει το ένα δέκατο των εργαζομένων της Space-X, της εταιρείας αεροδιαστημικής τεχνολογίας και παροχής υπηρεσιών διαστημικών μεταφορών που ίδρυσε το 2002. Μέσα σε όλη αυτή την τρικυμία, αμφέβαλλα αν ο Μασκ θα ήταν διατεθειμένος να αναπολήσει το παρελθόν και δε θα εκπληροσόμουν αν αναμασούσε πράγματα ήδη γνωστά απλώς για να με ξεφορτωθεί.

Αλλά καθώς μιλούσε για την ανάπτυξη του διαδικτύου και τη γέννηση της PayPal, ακολούθησε ένας καταιγισμός από ιστορίες. Για την πρώτη θέση ασκούμενου που είχε σε τράπεζα του Καναδά. Για την πρώτη του start-up. Και έπειτα για τη δεύτερη. Για το πώς ένιωσε όταν τον καθαίρεσαν από CEO.

Τρεις ώρες πέρασαν χωρίς να το καταλάβουμε. Είχε φτάσει σχεδόν απόγευμα και πρότεινα να κάνουμε ένα διάλειμμα. Κανονικά, υποτίθεται ότι η συνάντησή μας θα κρατούσε το πολύ μία

ώρα και παρότι ο Μασκ ήταν εξαιρετικά γενναιόδωρος με τον χρόνο του, δεν ήθελα να προκαλέσω την τύχη μου. Αλλά και την τελευταία στιγμή, όταν σηκώθηκε να με ξεπροβοδίσει, ο Μασκ άρχισε να διηγείται άλλη μία ιστορία για την PayPal. «Δεν το πιστεύω ότι πέρασαν είκοσι χρόνια!» είπε ο σαρανταεπτάχρονος πλέον Μασκ με τον ενθουσιασμό κάποιου που αναπολεί το ένδοξο παρελθόν.

*Ήταν* πράγματι δύσκολο να το πιστέψει κανείς – όχι μόνο τα χρόνια που είχαν περάσει, αλλά και τη μετέπειτα επιτυχία που γνώρισαν πολλά πρώην στελέχη της PayPal. Όποιος έχει τύχει να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο τα τελευταία είκοσι χρόνια, σίγουρα έχει έρθει σε επαφή με κάποιο προϊόν, υπηρεσία ή ιστοσελίδα που έχει σχέση με τους δημιουργούς της PayPal. Οι ιδρυτές πολλών εταιρειών που έχουν διαμορφώσει την εποχή όπου ζούμε –της YouTube, της Yelp, της Tesla, της Space-X, της πλατφόρμας LinkedIn και της Palantir, μεταξύ άλλων– ήταν όλοι ανάμεσα στα πρώτα στελέχη της PayPal. Άλλοι βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις στην Google, στη Facebook και στις σημαντικότερες εταιρείες επενδυτικών κεφαλαίων της Silicon Valley.

Άλλοτε ως πρωταγωνιστές και άλλοτε από τα παρασκήνια, τα πρώην στελέχη της PayPal έχουν δημιουργήσει, έχουν χρηματοδοτήσει ή έχουν υπάρξει σύμβουλοι στις σημαντικότερες εταιρείες της Silicon Valley τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Συλλογικά, αποτελούν ένα από τα πιο ισχυρά και επιτυχημένα δίκτυα διασυνδέσεων στην Ιστορία, ισχύς και επιρροή που συνοψίζονται στον επίμαχο χαρακτηρισμό «μαφία της PayPal». Από τις τάξεις της εταιρείας αναδείχθηκαν πολλοί εκατομμυριούχοι και αρκετοί πολυεκατομμυριούχοι που αθροιστικά οι περιουσίες τους ξεπερνούν σε αξία το ΑΕΠ της Νέας Ζηλανδίας.

Αλλά η εστίαση στα πλούτη και στην επίδραση που είχαν στον κλάδο της τεχνολογίας επισκιάζει τον γενικότερο αντίκτυπο που είχαν στην κοινωνία μέσα από την ίδρυση καινοτόμων μη κερδο-

σκοπικών οργανισμών μικροδανεισμού, τη δημιουργία βραβευμένων κινηματογραφικών παραγωγών, τη συγγραφή επιτυχημένων βιβλίων και τους συμβουλευτικούς ρόλους τους σε όλα τα επίπεδα πολιτικής ηγεσίας, από τα πολιτειακά κοινοβούλια έως τον Λευκό Οίκο. Και φυσικά δε θα σταματήσουν εδώ. Πρόσφατα, πρώην στελέχη της PayPal αποφάσισαν να καταλογοποιήσουν τα γενεαλογικά αρχεία ολόκληρου του πλανήτη, να αποκαταστήσουν δώδεκα εκατομμύρια στρέμματα οικοσυστημάτων, ακόμα και να «διαβαθμίσουν την αγάπη», βασιζόμενα πάντα στην εμπειρία που απέκτησαν στην PayPal.

Ταυτόχρονα βρέθηκαν στο επίκεντρο των σημαντικότερων κοινωνικών, πολιτιστικών και πολιτικών αντιπαραθέσεων της εποχής μας, όπως τεταμένες συζητήσεις για την ελευθερία του λόγου, τον κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομία, την προστασία των προσωπικών δεδομένων στον τεχνολογικό κλάδο, τις οικονομικές ανισότητες, την αποτελεσματικότητα των κρυπτονομισμάτων και τις προκαταλήψεις στη Silicon Valley. Για τους θαυμαστές τους, οι ιδρυτές της PayPal αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Για τους επικριτές, αντιπροσωπεύουν το βασικότερο πρόβλημα με τις εταιρείες τεχνολογίας – κυρίως ότι μια μικρή ομάδα ελευθεριστών τεχνο-ουτοπιστών συγκεντρώνει στα χέρια της πρωτοφανή για τα ιστορικά δεδομένα δύναμη. Πράγματι, δύσκολα συναντάς κάποιον με μετριοπαθή στάση απέναντι στους ιδρυτές της PayPal. Αντίθετα, ανάλογα με το ποιον ρωτήσεις είναι είτε οι ήρωες, είτε οι κακοί της υπόθεσης.

Παρ' όλα αυτά, συνήθως δε δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα χρόνια που πέρασαν στην PayPal. Αν τυχόν αναφερθούν, είναι συνήθως σε κάποια σύντομη παράγραφο που αποδίδει τα πιο πρόσφατα και εντυπωσιακότερα κατορθώματά τους στην εκεί σταδιοδρομία τους. Οι μετέπειτα επιτυχίες τους έχουν λάβει τέτοιες διαστάσεις και είναι τόσο αμφιλεγόμενες, που επισκιάζουν την ιστορία δημιουργίας της PayPal. Άλλωστε, τα διαστημικά ταξί-

δια είναι πολύ πιο ελκυστικό θέμα για τους αρθρογράφους από τις υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών.

Ωστόσο, ήταν κάτι που με παραξέενεψε. Ήταν λες και είχαν μεγαλώσει όλοι στην ίδια μικροσκοπική πόλη και κανένας δεν αναρωτιόταν πώς ήταν τότε τα πράγματα. Επίσης, το θεώρησα κρίμα: Όποιος προσπερνάει τη δημιουργία της PayPal, προσπερνάει τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία για τους ιδρυτές της, αφού αφήνει απ' έξω τις καθοριστικές, πρώτες εμπειρίες της επαγγελματικής καριέρας τους που καθόρισαν τόσο τους ίδιους όσο και πολλά από τα μεταγενέστερα επιτεύγματά τους.

Όταν ξεκίνησα να διερευνώ τη γέννηση της PayPal μέσα από συνεντεύξεις στελεχών και υπαλλήλων, είδα ότι μεγάλο μέρος της ιστορίας είχε παραλειφθεί και ότι πολλές κεντρικές μορφές απουσίαζαν από τις μετέπειτα εξιστορήσεις. Συχνά μάλιστα ήμουν ο πρώτος που ρωτούσε περισσότερα για τη σταδιοδρομία τους στην PayPal. Και οι ιστορίες που είχαν να διηγηθούν ήταν εξίσου συναρπαστικές και αποκαλυπτικές με των διάσημων πρωταγωνιστών.

Πράγματι, η ιστορία της PayPal ζωντανεύει μέσα από τις αφηγήσεις δεκάδων προγραμματιστών, σχεδιαστών UX (εμπειρίας χρηστών), ειδικών στην αρχιτεκτονική δικτύων, στον σχεδιασμό προϊόντων και στην καταπολέμηση ενεργειών εξαπάτησης αλλά και του προσωπικού υποστήριξης. Όπως το έθεσε ένας πρώην υπάλληλος της εταιρείας: «Μπορεί να έχεις προσωπικότητες όπως ο Πίτερ Τιλ, ο Μαξ Λέβτσιν και ο Ριντ Χόφμαν. Αλλά όταν πρωτοπήγα στην εταιρεία, ήταν όσοι διαχειριζόνταν τις βάσεις δεδομένων που θεωρούνταν θεοί».

Όσοι εργάστηκαν στην PayPal, διάσημοι και μη, από το 1998 έως το 2002 το θεωρούν μια εμπειρία-σταθμό η οποία επηρέασε βαθιά τον τρόπο που προσεγγίζουν την ηγεσία, τη στρατηγική και την τεχνολογία. Πολλοί ανέφεραν ότι πέρασαν την υπόλοιπη καριέρα τους αναζητώντας μια ομάδα με το ίδιο πάθος, την ίδια ευφυΐα και πρωτοβουλία. «Υπήρχε όντως κάτι πολύ ξεχωριστό



και νομίζω πως δεν το πολυσυνειδητοποιούσαμε τότε», είτε ένα μέλος της ομάδας ανάπτυξης προϊόντος. «Όμως τώρα, σε κάθε ομάδα που πηγαίνω, αναζητώ εκείνη τη μαγεία που είχαμε τον πρώτο καιρό στην PayPal. Είναι σπάνια, αλλά αυτή συνεχίζουμε να αναζητάμε όλοι».

Ένας άλλος υπάλληλος μίλησε για το φαινόμενο της πεταλούδας που προκάλεσε η PayPal, όχι μόνο στα επιτεύγματα προσωπικοτήτων όπως ο Μασκ, ο Λέβτσιν και ο Χόφμαν που έχουν αγγίξει εκατομμύρια στον πλανήτη, αλλά και στη ζωή εκατοντάδων άλλων ανθρώπων που ήταν παρόντες στη δημιουργία της εταιρείας. «Είναι κάτι που καθόρισε και μάλλον θα συνεχίσει να καθορίζει για πάντα εμένα ως άτομο αλλά και γενικά τη ζωή μου».

Εκείνα τα πρώτα χρόνια της PayPal ρίχνουν περισσότερο φως σε μια πρωτοφανή περίοδο στην ιστορία της τεχνολογίας και στις μοναδικές προσωπικότητες που τη διαμόρφωσαν. Και όσο περισσότερα μάθαινα, τόσο βεβαιωνόμουν ότι το μπαούλο των αναμνήσεων *έπρεπε* να ανοίξει.

Η δημιουργία της PayPal είναι μία από τις απίστευτες ιστορίες της εποχής της ραγδαίας εξάπλωσης του διαδικτύου. Έκτοτε έχουν περάσει δύο δεκαετίες και πλέον ζούμε σε μια εποχή που όταν μιλάμε για εμπόριο, ο προσδιορισμός «ηλεκτρονικό» περιτεύει. Κατά συνέπεια, είναι εύκολο να πάρουμε ως δεδομένη μια υπηρεσία όπως η PayPal. Σε μια εποχή που μερικά πατήματα στην οθόνη του κινητού μάς φέρνουν το αυτοκίνητο στην πόρτα μας, η δυνατότητα να στέλνει κανείς χρήματα μέσω διαδικτύου δε φαντάζει ιδιαίτερα επαναστατική. Αλλά είναι λάθος να υποθέσουμε ότι η τεχνολογία στην οποία βασίζονται οι ηλεκτρονικές μεταφορές χρημάτων ήταν εύκολο να αναπτυχθεί ή ότι η PayPal θα πετύχαινε νομοτελειακά.

Η PayPal στη σημερινή της μορφή προέκυψε από τη συγχώνευση δύο εταιρειών. Η μία που αρχικά αποκαλούνταν Fieldlink και αργότερα μετονομάστηκε σε Confinity ιδρύθηκε το 1998 από

τους άσημους τότε Μαξ Λέβτσιν και Πίτερ Τιλ. Προσπαθώντας ακόμα να βρει την ταυτότητά της, η Confinity δημιούργησε την υποδομή που συνέδεσε τα χρήματα με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, υπηρεσία που ονόμασε «PayPal» και απέκτησε φανατικό κοινό μεταξύ των χρηστών της πλατφόρμας δημοπρασιών eBay.

Ωστόσο, η Confinity δεν ήταν η μόνη εταιρεία που θέλησε να αναπτύξει λύσεις ηλεκτρονικών πληρωμών. Έχοντας πουλήσει πρόσφατα την πρώτη του start-up, ο Ίλον Μασκ ίδρυσε την X.com, εταιρεία που επίσης έδινε τη δυνατότητα στους χρήστες να στέλνουν χρήματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ωστόσο, αυτό σε καμία περίπτωση δεν έφτανε για να ικανοποιήσει τις αρχικές φιλοδοξίες του. Ο Μασκ πίστευε ότι οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είχαν ανάγκη από μία εκ βάθρων αναμόρφωση και ότι η X.com ήταν η πλατφόρμα που θα την κατάφερε. Διαφήμιζε τη νέα start-up του ως τη διαδικτυακή πύλη που θα συγκέντρωνε κάθε οικονομικό προϊόν και υπηρεσία που μπορούσε να φανταστεί κανείς. Όμως ύστερα από μία σειρά ριζικών μεταβολών η X.com κατέληξε να στοχεύει την ίδια αγορά διαδικτυακών πληρωμών με την Confinity, με τις ηλεκτρονικές πληρωμές να είναι το πρώτο βήμα στο σχέδιο παροχής ευρύτερων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η Confinity και η X.com έδωσαν σφοδρή μάχη για το μερίδιο αγοράς στην πλατφόρμα της eBay, σύγκρουση που δημιούργησε έχθρα μεταξύ των δύο πλευρών, η οποία τελικά θα οδηγούνταν σε μία βίαιη συγχώνευση. Για αρκετά χρόνια μετά, η επιβίωση της εταιρείας παρέμενε αμφίβολη. Αντιμέτωπη με αγωγές, ενέργειες εξαπάτησης, μιμητές αλλά και με τον χλευασμό, η PayPal βρέθηκε εξ αρχής υπό πολιορκία. Οι ιδρυτές της κονταροχτυπήθηκαν με πιστωτικά ιδρύματα που διαχειρίζονταν δισεκατομμύρια δολάρια, τον επικριτικό Τύπο και το δύσπιστο κοινό, εχθρικές ρυθμιστικές αρχές, ακόμα και απατεώνες από άλλες χώρες. Σε διάστημα μόλις τεσσάρων ετών, η εταιρεία επιβίωσε από το «σκάσιμο» της φούσκας των εταιρειών τεχνολογίας, τις έρευνες

πολιτειακών εισαγγελιών και την προσπάθεια απομίμησης της υπηρεσίας της από έναν από τους επενδυτές της.

Επίσης, η PayPal βρέθηκε σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά. Τα πρώτα καθοριστικά χρόνια, είδε πάνω από δέκα εταιρείες να εισέρχονται στον χώρο των ηλεκτρονικών πληρωμών, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούσε να αμυνθεί απέναντι σε κινήσεις διείσδυσης από παραδοσιακούς παίκτες του κλάδου, οργανισμούς πιστωτικών καρτών όπως η Visa και η Mastercard, αλλά και τράπεζες με αξία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Ταυτόχρονα, επειδή η PayPal αναδείχθηκε στη βασική υπηρεσία πληρωμών στην πλατφόρμα δημοπρασιών της eBay, αποτέλεσε πονοκέφαλο και για τα διευθυντικά στελέχη της τελευταίας, που θεωρούσαν ότι ουσιαστικά εισέπραττε έσοδα που της ανήκαν. Έτσι, η eBay θα προχωρούσε στην εξαγορά και στο λανσάρισμα της δικής της πλατφόρμας ηλεκτρονικών πληρωμών προκειμένου να εκθρονίσει την PayPal, άλλη μια καθοριστική μάχη που δόθηκε τα πρώτα χρόνια δραστηριοποίησης της εταιρείας.

Είναι λογικό όλες αυτές οι προκλήσεις να μην καλλιέργησαν το πιο γαλήνιο κλίμα εντός της επιχείρησης. «Είναι προσβολή για τη μαφία να μας αποκαλούν έτσι», αστειεύτηκε ο Τζον Μαλόι, ένα από τα πρώτα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της PayPal. «Η μαφία είναι πολύ πιο οργανωμένη απ' ό,τι ήμαστε τότε εμείς». Κατά την πρώτη διετία, η PayPal άλλαξε τρεις CEO, ενώ τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της απείλησαν να παραιτηθούν μαζί-κά δύο φορές.

Επίσης, τα «ανώτατα» αυτά στελέχη δεν ήταν και τόσο ανώτατα με την παραδοσιακή έννοια. Πολλοί από τους ιδρυτές και τα πρώτα στελέχη ξεκίνησαν στην εταιρεία στα είκοσί τους, οι περισσότεροι αμέσως μετά τις σπουδές τους. Ήταν η πρώτη τους γεύση από τον επαγγελματικό κόσμο. Μια ομάδα νεαρών ειδικών της τεχνολογίας που επιθυμούσαν να γίνουν εκατομμυριούχοι, σίγουρα δεν αποτελούσε σπάνιο φαινόμενο στη Silicon Valley

της δεκαετίας του 1990, αλλά η κουλτούρα που επικρατούσε στην PayPal ήταν εικονοκλαστική ακόμα και με τα δεδομένα της Silicon Valley. Στις πρώτες προσλήψεις περιλαμβάνονταν άτομα που είχαν παρατήσει εντελώς το σχολείο, άσοι του σκάκι και πρωταθλητές στην επίλυση γρίφων, που επιλέγονταν ακριβώς λόγω της εκκεντρικότητας και της ιδιαιτερότητάς τους.

Κάποια στιγμή, στα γραφεία της εταιρείας υπήρχε ο αποκαλούμενος «Δείκτης Παγκόσμιας Κυριαρχίας», που μετρούσε τους καθημερινούς χρήστες της πλατφόρμας, και ένα μπάνερ με τις λέξεις «Memento Mori» που στα λατινικά σημαίνει «Να θυμάσαι πως θα πεθάνεις». Τα στελέχη της PayPal ή θα κατακτούσαν τον κόσμο ή θα πέθαιναν προσπαθώντας.

Οι περισσότεροι θεώρησαν πιθανότερο το δεύτερο ενδεχόμενο. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι ηλεκτρονικές πληρωμές συνιστούσαν μόλις το 10% του διαδικτυακού εμπορίου – στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων ο αγοραστής έστελνε ταχυδρομικά επιταγή. Πολλοί δεν αισθάνονταν άνετα να δώσουν τα στοιχεία της πιστωτικής κάρτας ή του τραπεζικού λογαριασμού τους και συχνά οι ιστοσελίδες τύπου PayPal θεωρούνταν εστίες παράνομων δραστηριοτήτων, όπως ξέπλυμα χρήματος ή πωλήσεων όπλων και ναρκωτικών. Λίγο πριν από την αρχική δημόσια προσφορά, μία από τις σημαντικότερες επενδυτικές εφημερίδες έγραψε ότι η Αμερική χρειαζόταν την PayPal «όσο χρειάζεται και μία επιδημία άνθρακα».

Και ενώ τα αρνητικά δημοσιεύματα είναι δυνατόν να αγνοηθούν, τα κοσμοϊστορικά γεγονότα δυστυχώς δεν είναι. Την εποχή που οι ιδρυτές της PayPal ετοιμάζονταν να εισαγάγουν την εταιρεία στο χρηματιστήριο –έμενε απλώς να οριστικοποιηθούν οι όροι του μέχρι τότε μεγαλύτερου θριάμβου τους–, δύο αεροπλάνα έσκισαν τον ουρανό της Νέας Υόρκης και έπεσαν πάνω στους Δίδυμους Πύργους του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου. Η PayPal ήταν η πρώτη εταιρεία που κατέθεσε αίτηση να ενταχθεί στο χρηματιστήριο Nasdaq μετά την 11η Σεπτεμβρίου 2001,

σε μια περίοδο που η χώρα και οι αγορές μόλις είχαν αρχίσει να ανακάμπτουν από την τρομοκρατική επίθεση.

Πριν από την ένταξή της στο χρηματιστήριο, η PayPal αντιμετώπισε καταγισμό αγωγών και μια πολύ αυστηρή Κεντρική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς λόγω λογιστικών σκανδάλων που είχαν έρθει στο φως σε πολλές γνωστές επιχειρήσεις. Έπειτα από φαινομενικά αμέτρητα εμπόδια –μία βίαιη συγχώνευση, ενέργειες εξαπάτησης που κόστισαν στην εταιρεία δεκάδες εκατομμύρια δολάρια και ένα γενικά δυσμενές κλίμα για τις μετοχές τεχνολογίας– η PayPal κατόρθωσε το ακατόρθωτο: μία εξαιρετικά επιτυχημένη ΑΔΠ και την εξαγορά της το ίδιο έτος από την eBay έναντι 1,5 δισεκατομμυρίου δολαρίων.

Σε μία μεταγενέστερη συνέντευξή του, ο Μασκ διόρθωσε τον δημοσιογράφο όταν είπε ότι ήταν δύσκολο να δημιουργήσουν την PayPal. Η εταιρεία δεν ήταν δύσκολο να δημιουργηθεί: «Δύσκολο ήταν να την κρατήσουμε ζωντανή», σχολίασε. Πράγματι, είκοσι χρόνια μετά η PayPal μπορεί να υπερηφανεύεται για κάτι σπάνιο για εταιρεία εκείνης της εποχής: το γεγονός ότι υπάρχει ακόμα. Τελικά, η eBay προχώρησε σε ανεξαρτητοποίηση της PayPal που πλέον είναι μία από τις ισχυρότερες εταιρείες του πλανήτη, με αξία που ανέρχεται περίπου στα 300 δισεκατομμύρια δολάρια.

Από τη συγχώνευση της X.com με την Confinity έως την ένταξη της PayPal στο χρηματιστήριο Nasdaq πέρασαν μόλις δύο χρόνια, αλλά πολλά στελέχη ένιωθαν λες και είχαν δουλέψει εκεί μία ζωή. Πολλοί θυμούνται την εταιρεία σαν μια αρένα – μια εταιρεία δημιουργική αλλά και αμείλικτα εξαντλητική. Ήταν κάτι που μία υπάλληλος εισέπραξε ιδιαίτερα έντονα ήδη από την πρώτη ώρα της στη δουλειά. Πηγαίνοντας προς το γραφείο της, είδε στα δεξιά της μια τεράστια στοίβα Tylenol λες και βρισκόταν σε φαρμακαποθήκη. Στα αριστερά, στο διπλανό γραφείο, άκουσε μια συνάδελφό της να φωνάζει στον αγανακτισμένο σύζυγό της.

«Τη θυμάμαι να λέει στον άντρα της: “Άκου, δε θα γυρίσω σπίτι απόψε! Γι’ αυτό σταμάτα να με ρωτάς!”»

Πολλοί υπάλληλοι περιέγραψαν εκείνη την περίοδο σαν μια παραζάλη εξάντλησης, αδρεναλίνης και άγχους. Ένας προγραμματιστής κοιμόταν τόσο λίγο, που κατέστρεψε όχι ένα αλλά δύο αυτοκίνητα επιστρέφοντας νύχτα σπίτι από τα γραφεία της PayPal. Ο CTO της εταιρείας είπε ότι όλοι στην ομάδα αισθάνονταν «σαν βετεράνοι μιας απαιτητικής στρατιωτικής εκστρατείας».

Παρ’ όλα αυτά, όλοι μίλησαν με μεγάλη νοσταλγία για την εταιρεία. «Ήταν πολύ συναρπαστικά», είπε η Έμι Ρόου Κλέμεντ, «δε νομίζω ότι συνειδητοποιούσαμε απόλυτα σε τι πύραυλο βρισκόμαστε». Ορισμένοι ανέφεραν ότι ήταν η αποδοτικότερη περίοδος της καριέρας τους. «Ένιωθα ότι ήμουν μέρος σε κάτι σπουδαίο και δε μου είχε ξανατύχει», είπε η Οξάνα Γούτον, αναλύτρια στο τμήμα διασφάλισης ποιότητας. «Ακόμα και σήμερα», σχολίασε ο Τζέρεμι Ρόιμπαλ, αναλυτής ειδικός στην ανίχνευση και καταπολέμηση της απάτης, «η PayPal είναι στο αίμα μου».

Πολλοί από τους υπαλλήλους και τα στελέχη της PayPal κατέληξαν εκεί τυχαία. Και κάπως έτσι προέκυψε και το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας. Ενώ έγραφα το προηγούμενο έργο μου, τη βιογραφία του αείμνηστου δρα Κλοντ Σάνον, ιδρυτή του κλάδου της θεωρίας της πληροφορίας και μίας από τις σπουδαίες, ξεχασμένες ιδιοφυΐες του εικοστού αιώνα, μελέτησα την εταιρεία όπου δούλευε, την Bell Laboratories. Η Bell Labs ήταν το ερευνητικό τμήμα της εταιρείας Bell Telephone και συλλογικά οι επιστήμονες και οι μηχανικοί της Bell κέρδισαν έξι βραβεία Νόμπελ και εφηύραν μεταξύ άλλων την τεχνολογία τονικής κλήσης, το λείζερ, τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, τους επικοινωνιακούς δορυφόρους, τις φωτοβολταϊκές κυψέλες και το τρανζίστορ.

Έτσι ανέπτυξα ένα γενικότερο ενδιαφέρον για τέτοια «κέντρα» συγκέντρωσης ταλέντων, εταιρείες τεχνολογίας όπως η PayPal, η General Magic και η Fairchild Semiconductor, αλλά και

ομάδες που δεν είχαν σχέση με τον τεχνολογικό τομέα όπως οι Φυγάδες Ποιητές, η Μπλούμσμπερι και οι Soulquarians. Ο Βρετανός μουσικός και παραγωγός Μπράιαν Ίνο είπε κάποτε ότι ως σπουδαστής των εικαστικών τεχνών διδάχθηκε πως οι καλλιτεχνικές επαναστάσεις ξεκινούσαν από μεμονωμένες προσωπικότητες όπως ο Πικάσο, ο Καντίνσκι και ο Ρέμπραντ. Αλλά όταν άρχισε να μελετάει σε βάθος τις συγκεκριμένες επαναστάσεις, διαπίστωσε ότι ήταν προϊόν «εξαιρετικά γόνιμων σκηνών όπου έρχονταν σε επαφή πολλά άτομα – άλλοι καλλιτέχνες και συλλέκτες και άλλοι έφοροι, στοχαστές και θεωρητικοί... άνθρωποι κάθε λογής που δημιουργούσαν μία οικολογία ταλέντων».

Ο Ίνο την αποκάλεσε «Scenius», δηλαδή συλλογική ευφυΐα της σκηνής. «Scenius», είπε, «είναι η συλλογική ευφυΐα... ενός εγχειρήματος ή ομάδας ατόμων. Και νομίζω ότι αυτός είναι ένας πολύ γονιμότερος τρόπος να δει κανείς την κουλτούρα». Είναι επίσης ένας πολύ γονιμότερος τρόπος να δει κανείς την ιστορία της PayPal, δηλαδή ως μια διήγηση για τη ζωή, τις συναναστροφές και τις αλληλεπιδράσεις εκατοντάδων ανθρώπων, σε μια χρονική περίοδο που άρχισε να παίρνει μορφή το καταναλωτικό διαδίκτυο.

Οι ιστορίες θρυλικών τεχνολογικών επιτυχιών βασίζονται συνήθως στα προσωπικά επιτεύγματα – είναι περισσότερο εκφράσεις ατομικής παρά συλλογικής ευφυΐας. Ο Τζομπς είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ιστορία της Apple, όπως και ο Μπέζος με της Amazon, ο Γκέιτς με της Microsoft και ο Ζάκερμπεργκ με της Facebook. Αλλά η ιστορία επιτυχίας της PayPal διαφέρει από τις άλλες. Δεν υπάρχει ένας κεντρικός ήρωας ή ηρωίδα. Σε κάθε στάδιο στην ιστορία της εταιρείας, κάποιο άλλο μέλος της ομάδας πέτυχε κρίσιμες και επαναστατικές τομές που έσωσαν την εταιρεία και που χωρίς αυτές ίσως να κατέρρεε ολόκληρο το εγχείρημα.

Επιπλέον, πολλά από τα επιτεύγματα που ταυτίστηκαν με το όνομα της PayPal προέκυψαν από τη δημιουργική ένταση εντός



της εταιρείας – η ένταση ανάμεσα στην ομάδα ανάπτυξης προϊόντος, την ομάδα προγραμματιστών και την ομάδα μάρκετινγκ θα γεννούσε καινοτομίες διαμάντια. Πράγματι, η αρχική περίοδος της εταιρείας σηματοδεύτηκε από βαθιές διαφωνίες, αλλά όπως παρατήρησε ο Τζέιμς Χόγκαν, ένας από τους πρώτους προγραμματιστές: «Με κάποιο τρόπο καταφέραμε και δεν προσέβαλλε ο ένας τον άλλον, διαπροσωπικά και συναισθηματικά, σε βαθμό που να οδηγεί σε δυσλειτουργικές καταστάσεις». Στην PayPal, η δυσσαμονία γεννούσε καινοτομίες.

Σε τούτο το βιβλίο θέλησα να αποτυπώσω αυτό το περιβάλλον, το γόνιμο μείγμα ανθρώπων, αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν και την εποχή στην ιστορία της τεχνολογίας που τις αντιμετώπισαν.

Για τον φιλόδοξο συγγραφέα, η ιστορία ίδρυσης της PayPal είναι ένα θέμα συναρπαστικό αλλά και κάπως τρομακτικό. Προσωπικά ξεκίνησα εξετάζοντας όσα είχαν ήδη γραφτεί και ειπωθεί. Ευτυχώς, πολλοί από τους βασικούς αρχιτέκτονες της εταιρείας είχαν πληθωρική δημόσια παρουσία: ήταν συγγραφείς βιβλίων, δημιουργοί podcast και είχαν μιλήσει για την PayPal σε συνέδρια, στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο και στον Τύπο. Άκουσα εκατοντάδες ώρες ηχητικού υλικού με όσα είχαν πει και διάβασα εκατοντάδες άρθρα που γράφτηκαν για την PayPal τα πρώτα εκείνα καθοριστικά χρόνια, καθώς και ορισμένα βιβλία και επιστημονικές εργασίες που εξετάζαν την εταιρεία ως μελέτη περίπτωσης.

Επίσης, επικοινωνήσα και πήρα εκατοντάδες συνεντεύξεις από άτομα που εργάστηκαν στην PayPal προτού αυτή ενταχθεί στο χρηματιστήριο. Είχα την τύχη να μιλήσω και να κάνω ερωτήσεις σε όλους τους ιδρυτές της εταιρείας και στα περισσότερα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και στους πρώτους επενδυτές. Μίλησα επίσης με άτομα εκτός της εταιρείας που είχαν να προσφέρουν τη δική τους μοναδική οπτική: τεχνικούς συμ-



βούλους, τη διευθύντρια της εταιρείας που επινόησε το όνομα «PayPal», επίδοξους επενδυτές που παραλίγο να επενδύσουν σε αυτήν, ηγέτες ανταγωνιστικών εταιρειών κ.ά. Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου που μου επέτρεψαν να ψάξω τα αρχεία τους από σημειώσεις, έγγραφα, φωτογραφίες και αναμνηστικά και να διαβάσω χιλιάδες σελίδες μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τις πρώτες μέρες της PayPal.

Σε πολλές περιπτώσεις, ανακάλυψα άγνωστες ιστορίες για την εταιρεία, ανάμεσά τους και δραματικές περιγραφές της παρ' ολίγο αποτυχίας της συγχώνευσης Confinity-X.com και διάφορων κρίσεων όταν η εταιρεία έφτασε κοντά στην καταστροφή. Επίσης, προσπάθησα να κατανοήσω πώς προέκυψαν, μέσα στο χαοτικό κλίμα που επικρατούσε, οι διαδικτυακές καινοτομίες της εταιρείας και τους τρόπους που άλλαξαν για πάντα το διαδικτυακό τοπίο του σήμερα.

Μέσα από την πολυετή αυτή έρευνα προέκυψε μια συναρπαστική ιστορία φιλοδοξίας, καινοτομιών και διαδοχικής βελτίωσης. Ήταν μια περίοδος έντονης πίεσης, η οποία όμως γέννησε μια γενιά πετυχημένων επιχειρηματιών που τα μεταγενέστερα κατορθώματά τους θα έφεραν το σημάδι της PayPal. Όμως, ο πρώτος θρίαμβος, η επιτυχία της PayPal, ήρθε δύσκολα. Ιδωμένη στην πραγματική της διάσταση, η ιστορία της PayPal είναι η τετραετής Οδύσσεια μίας παρ' ολίγον αποτυχίας που ακολουθήθηκε από ακόμα περισσότερες παρ' ολίγον αποτυχίες.

Οφείλουμε λοιπόν να ξεκινήσουμε την ιστορία της PayPal με μία ιστορική τεχνολογική αποτυχία – ένα ατύχημα χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά από τη Silicon Valley, που εξέθεσε για πρώτη φορά τον ιδρυτή της PayPal στην πληροφορική.



**ΜΕΡΟΣ Ι**

# ΣΙΚΕΛΙΚΗ ΑΜΥΝΑ



# I

## Τα θεμέλια

Το τεύχος Φεβρουαρίου 1986 του περιοδικού *Soviet Life* περιέχει ένα δεκασέλιδο άρθρο σε ιλουστρασιόν χαρτί με τίτλο: «Γαλήνη και αφθονία στο Πρίπιατ». Σύμφωνα με το άρθρο, το Πρίπιατ ήταν ένα ειδυλλιακό, κοσμοπολίτικο μέρος. «Σήμερα ο πληθυσμός της πόλης αποτελείται από τριάντα και πλέον εθνικότητες απ' όλες τις γωνιές της Σοβιετικής Ένωσης», γράφει. «Οι δρόμοι είναι γεμάτοι λουλούδια. Οι πολυκατοικίες βρίσκονται μέσα στο πευκόδασος. Κάθε οικιστική περιοχή διαθέτει σχολείο, βιβλιοθήκη, καταστήματα, αθλητικές εγκαταστάσεις και παιδικές χαρές σε κοντινή απόσταση. Το πρωί ο κόσμος είναι λιγότερος. Μόνο νεαρές γυναίκες που περπατούν χωρίς βιασύνη, σπρώχνοντας τα καροτσάκια με τα μωρά τους».

Αν η πόλη είχε κάποιο πρόβλημα ήταν ότι σε λίγο δε θα υπήρχε χώρος για άλλες «προσθήκες». «Το Πρίπιατ βιώνει έκρηξη γεννητικότητας», δήλωσε ο δήμαρχος. «Έχουμε χτίσει δεκάδες βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς και θα συνεχίσουμε, αλλά και πάλι είναι αδύνατον να αντεπεξέλθουν στη ζήτηση».

Η ζήτηση ήταν λογικό να είναι υψηλή, αφού το Πρίπιατ φιλοξενούσε ένα σοβιετικό τεχνολογικό θαύμα: τον πυρηνικό σταθμό παραγωγής ενέργειας του Τσερνόμπιλ. Το εργοστάσιο απασχολούσε μεγάλο αριθμό εργαζομένων και σύμφωνα με το άρθρο, παρείχε καλοπληρωμένες θέσεις εργασίας και ενέργεια που ήταν «οικολογικά πολύ καθαρότερη απ' ό,τι των θερμοηλεκτρι-

κών σταθμών που καίνε τεράστιες ποσότητες ορυκτών καυσίμων».

Και οι ανησυχίες σχετικά με το πόσο ασφαλής είναι η συγκεκριμένη τεχνολογία; Ένας Σοβιετικός υπουργός που ρωτήθηκε ευθέως για το θέμα, απάντησε με όλη την έπαρση και τη σιγουριά των αξιωματούχων: «Οι πιθανότητες τήξης του αντιδραστήρα είναι μία φορά στα δέκα χιλιάδες χρόνια».

Φυσικά, όπως είναι γνωστό, λίγους μήνες μετά την κυκλοφορία του άρθρου του *Soviet Life* που εκθείαζε τη ζωή στο Πρίπιατ, η πόλη έγινε το επίκεντρο της μεγαλύτερης πυρηνικής καταστροφής στη σύγχρονη ιστορία. Στις 1:23 π.μ. της 26ης Απριλίου 1986, ο αντιδραστήρας υπ' αριθμόν 4 του εργοστασίου πυρηνικής ηλεκτροπαραγωγής του Τσερνόμπιλ υπέστη τήξη, με την έκρηξη να διαλύει την οροφή των χιλίων τόνων του κτίσματος. Σύντομα ο ουρανός του Πρίπιατ γέμισε με τετρακόσιες και πλέον φορές το ραδιενεργό υλικό που έπεσε στη Χιροσίμα.

Όταν εξερχόγη ο αντιδραστήρας του Τσερνόμπιλ, ο Μαξιμίλιαν «Μαξ» Ραφαίλοβιτς Λέβτσιν ήταν μόλις δέκα ετών και κοιμόταν εκατόν πενήντα χιλιόμετρα μακριά. Έμελλε να ξυπνήσει σε έναν κόσμο μεταμορφωμένο από την καταστροφή και τις πρώτες εκείνες αβέβαιες και δραματικές στιγμές, οι γονείς του τον έβαλαν μαζί με τον αδελφό του στο τρένο. Στη διάρκεια του ταξιδιού, όταν τον έλεγξαν για ραδιενέργεια, ο μετρητής Γκάιγκερ χτύπησε και παρότι για μια στιγμή πανικοβλήθηκε, γιατί φοβήθηκε ότι θα του ακρωτηρίαζαν το πόδι, όπως αποδείχθηκε ο ένοχος ήταν ένα αγκάθι τριανταφυλλιάς που είχε καρφωθεί στο παπούτσι του.

Η καταστροφή του Τσερνόμπιλ έφερε τα πάνω-κάτω στη ζωή όλων των μελών της οικογένειας Λέβτσιν και κυρίως της Ελβίνα Ζέλτσμαν, μητέρας του Μαξ. Η Ελβίνα Ζέλτσμαν ήταν φυσικός και εργαζόταν στο Τμήμα Ραδιολογίας του Ινστιτούτου Επιστήμης Τροφίμων.

Πριν από το Τσερνόμπιλ ήταν ένα ανιαρό πόστο. Σύμφωνα με

τον Μαξ, περνούσε τις μέρες της ελέγχοντας τη διατροφική ασφάλεια του ψωμιού που παρήγε η Ουκρανία. Αλλά μετά το Τσερνόμπιλ, όταν εμφανίστηκαν τρόφιμα από τη Βόρεια Ουκρανία μολυσμένα με ραδιενέργεια, τα καθήκοντά της αυξήθηκαν και μαζί η σκληρή δουλειά.

Θέλοντας να διευκολύνει το έργο της, το σοβιετικό κράτος έστειλε στο γραφείο της Ελβίνα δύο υπολογιστές: έναν σοβιετικό DVK-2 και έναν Robotron PC 1715 από την Ανατολική Γερμανία. Κάποιες μέρες ο Λέβτσιν πήγαινε με τη μητέρα του στη δουλειά. Στην αρχή βρήκε τους υπολογιστές βαρετούς και άχαρους. Αυτό μέχρι την έλευση του παιχνιδιού Stakan για τον DVK-2 (ένα από τα πολλά ονόματα που δόθηκαν, ατά καιρούς στο Tetris: το δημιουργήσαν το 1984 προγραμματιστές που εργάζονταν στην Ακαδημία Επιστημών της Σοβιετικής Ένωσης). Ο Λέβτσιν κόλλησε.

Η περιέργειά του σύντομα στράφηκε στον Robotron. Διέθετε μεταγλωττιστή Pascal – ένα πρόγραμμα που μετέτρεπε τον κώδικα του χρήστη σε εντολές γλώσσας μηχανής που μπορούσε να εκτελέσει ο υπολογιστής. Στο ίδιο κουτί υπήρχε και ένα πειρατικό εγχειρίδιο της γλώσσας προγραμματισμού Turbo Pascal 3.0 που εξηγούσε τη χρήση του μεταγλωττιστή. Τέτοια εγχειρίδια σπάνιζαν στη Σοβιετική Ένωση και έγινε ευαγγέλιο για τον Λέβτσιν.

Σύντομα ο Λέβτσιν έμαθε να γράφει στοιχειώδη προγράμματα και μαγεύτηκε. «Αυτή η ιδέα ότι μπορείς να πεις σε μία μηχανή να κάνει πράγματα στο μέλλον τα οποία θα μάθεις μεταγενέστερα ήταν αποκάλυψη», θα έλεγε ύστερα από χρόνια. «Από δω και πέρα, δε χρειαζόταν να γνωρίζω τα πάντα για να κάνω κάτι. Μπορούσα απλώς να αρχίσω να τα γράφω [σε κώδικα] και αυτό που ήθελα θα γινόταν αργότερα μόνο του». Πριν απ' όλα αυτά ο Λέβτσιν φιλοδοξούσε να γίνει καθηγητής μαθηματικών· πλέον έλεγε με περηφάνια πως όταν μεγάλωνε, θα γινόταν προγραμματιστής υπολογιστών.

Ο προγραμματισμός και τα παιχνίδια άρεσαν πολύ στον Λέβτσιν, αλλά οι υπολογιστές δε βρισκόνταν εκεί για την ψυχαγωγία

του. Υποτίθεται πως θα βοηθούσαν την Ελβίνα στη σύνταξη εκθέσεων για τα επίπεδα ραδιενέργειας στα σοβιετικά τρόφιμα. Βλέποντας ότι οι τεχνικές γνώσεις του γιου της ξεπερνούσαν τις δικές της, τον έστρωσε στη δουλειά και έκαναν μια συμφωνία: όταν τελείωνε τη δουλειά της, οι υπολογιστές θα ήταν όλοι δικοί του.

Αυτό δεν άφηνε πολύ χρόνο στον Λέβτσιν να «παίξει» με τον κώδικα. Έτσι επινόησε ένα σύστημα προκειμένου να εξοικονομήσει πολύτιμο χρόνο στον Robotron: έγραφε κώδικα με μολύβι και χαρτί. Πήγαινε στο πάρκο κοντά στο σπίτι της οικογένειάς του και έγραφε και τροποποιούσε τα προγράμματά του στο χαρτί. Μόλις η μητέρα του τελείωνε τη δουλειά, ο Λέβτσιν μετέφερε ό,τι είχε γράψει στο σημειωματάριό του στον υπολογιστή και έπειτα περίμενε την ετυμηγορία του: «Αν το πληκτρολογούσα αυτούσιο όπως ήταν στο σημειωματάριό μου, θα έκανε compile και θα έτρεχε κατευθείαν – ή χρειαζόταν debugging;»

Μέσα από αυτή τη διαδικασία μάθησης, ο Λέβτσιν απέκτησε πολύ υψηλά πρότυπα σε ό,τι είχε να κάνει με τον κώδικα. «Αυτό που με καθόρισε ως προγραμματιστή ήταν ότι ξεκίνησα με εκείνους τους σαραβαλιασμένους υπολογιστές», είπε ο Λέβτσιν. «Ήταν γενικά... πολύ αυστηρή διαδικασία προγραμματισμού σε πολλές διαφορετικές συμβολικές γλώσσες... ίσως με έκανε λίγο πιο ελιτιστή, αλλά σίγουρα με έκανε πολύ επίμονο προγραμματιστή. Βασικά, μάλλον δεν είχα ποτέ την επιλογή του εύκολου δρόμου.»

Φαίνεται ότι ο εύκολος δρόμος ήταν κάτι εντελώς άγνωστο στην οικογενειακή παράδοση των Λέβτσιν. Ως εβραίοι που ζούσαν σε ένα αντισημιτικό κράτος, έπρεπε να δουλεύουν δύο φορές σκληρότερα για να πετύχουν κάτι και αντιμετώπιζαν προβλήματα που δεν είχαν οι συμπολίτες τους. Ένα πρωί ο πατέρας του Λέβτσιν βρήκε βαμμένο στην πόρτα του ένα Αστέρι του Δαβίδ. Είπαν στον γιο τους ότι λόγω της θρησκείας τους, η μόνη πιθανότητα που είχε να μπει σε ένα από τα κορυφαία πανεπιστήμια της χώρας ήταν να αποφοιτήσει πρώτος στο λύκειό του.



Παρά τα εμπόδια, η οικογένεια είχε πετύχει πολλά, με τη γιαγιά του Λέβτσιν από την πλευρά της μητέρας του να είναι πρωτόπορος. Η δρ Φρέϊμα Ιωσίφοβνα Λουκάτσκαγια ήταν ένα σαράντα αλλά τρομερά δυναμική, με ανώτατες σπουδές στην αστροφυσική και εργαζόταν στο Κεντρικό Αστεροσκοπείο του Κιέβου, που ανήκε στην Ακαδημία Επιστημών. Είχε σημαντική συμβολή στον τομέα της αστρονομικής φασματογραφίας, επιστήμη που μετράει «μεταβλητές έκλειψης» των αστέρων, και είχε πολυσέλιδες δημοσιεύσεις σε καθιερωμένα επιστημονικά περιοδικά για την «Αυτοσχετιστική ανάλυση της φωτεινότητας των άτακτων και ημιτακτικών μεταβαλλόμενων αστέρων» και τις «Ιδιότητες της οπτικής ακτινοβολίας των μεταβλητών αστέρων και κβάζαρ».

Για τον Λέβτσιν, ήταν η προσωποποίηση του πείσματος – μια γυναίκα που θριάμβευσε σε έναν ανδροκρατούμενο επιστημονικό κλάδο και μια εβραία που πέτυχε σε μια αντισημιτική χώρα. Το πείσμα της του φαινόταν σχεδόν υπερφυσικό. Τη χρονιά που γεννήθηκε ο Μαξ, η Λουκάτσκαγια διαγνώστηκε με μια σπάνια, επιθετική μορφή καρκίνου του στήθους. «Ουσιαστικά είπε: “Δεν μπορώ να πεθάνω. Έχω να φροντίσω τον εγγονό μου”. Έτσι το έβαλε πείσμα και έζησε αλλά είκοσι πέντε χρόνια», είπε ο Λέβτσιν. «Είχα αυτό το ζωντανό παράδειγμα κάποιου που δεν τα παρατούσε ποτέ υπό οποιεσδήποτε συνθήκες».

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν ο Λέβτσιν έμπαινε στη εφηβεία, η σοβιετική οικονομία βρισκόταν σε ελεύθερη πτώση και η Κεντρική Επιτροπή του Κομμουνιστικού Κόμματος είχε πανικοβληθεί. Η κατάσταση έφερε στη μνήμη της Λουκάτσκαγια τον θλιβερό απόηχο του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, τις φρικαλεότητες που είχε βιώσει από πρώτο χέρι. Η οικογένεια είχε καταλάβει πως η KGB παρακολουθούσε τον πατέρα του Λέβτσιν και το ενδεχόμενο να εξαφανιστεί ένα βράδυ, άρχισε να πλανάται απειλητικά πάνω από τη ζωή τους.

Η Λουκάτσκαγια κατέθεσε αίτηση χρηματοδότησης σε έναν εβραϊκό οργανισμό μετανάστευσης και κανόνισε να μεταναστεύ-

σουν στην Αμερική. Η αναχώρηση της οικογένειας παρέμεινε εφτασφράγιστο μυστικό. «Ήταν ένα από τα τρελά εκείνα χρόνια που γνώριζα για δώδεκα μήνες ότι θα φύγουμε από τη χώρα, αλλά δεν μπορούσα να το πω σε κανέναν», θυμάται ο Λέβτσιν.

Η οικογένεια έφυγε για το αεροδρόμιο με όσα υπάρχοντα μπορούσε να πάρει μαζί της. Παρά τη ζέστη του Ιουλίου, οι Λέβτσιν πήγαν στο αεροδρόμιο τυλιγμένοι με τα παλτά τους, για να μην αναγκαστούν να τα δηλώσουν. Μετά την τελική συνέντευξη πριν από την αναχώρηση, όπου ο συνοριοφύλακας τους ξεκαθάρισε ότι η μετανάστευσή τους ήταν οριστική, επιβιβάστηκαν στην πτήση για τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Τυλιγμένοι ακόμα με τα παλτά τους, οι Λέβτσιν προσγειώθηκαν στο Διεθνές Αεροδρόμιο Ο'Χερ του Σικάγο στις 18 Ιουλίου 1991, μία μέρα πριν πλήξει την πόλη ένα φονικό κύμα καύσωνα. Η οικογένεια πούλησε τα παλτά σε έναν παράνομο έμπορο για πενταροδεκάρες, αλλά ακόμα και αυτά τα λιγοστά χρήματα έκαναν τεράστια διαφορά. Λίγο πριν φύγουν από την Ουκρανία, το ρούβλι είχε βουλιάξει, μειώνοντας τις αποταμιεύσεις της οικογένειας από αρκετές χιλιάδες σε μερικές εκατοντάδες δολάρια.

Για την οικογένειά του, η μετανάστευση στις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν ριψοκίνδυνη, αλλά για τον Λέβτσιν, που μόλις είχε κλείσει τα δεκαέξι, ήταν το πρώτο βήμα μια επικής ιστορίας, και οι περιπέτειες δεν άργησαν να ξεκινήσουν. Ο Λέβτσιν ήταν καλός μαθητής και θέλησε να αναγνωρίσει τους βαθμούς του από το ουκρανικό γυμνάσιο, αρμοδιότητα του Εκπαιδευτικού Συμβουλίου του Σικάγο. Αντί να ζητήσει βοήθεια από τους γονείς του, επιβιβάστηκε μόνος του στο λεωφορείο με προορισμό το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο.

Όμως αποβιβάστηκε σε λάθος στάση και βρέθηκε στις δημοτικές κατοικίες Γκαμπρίνι-Γκριν, μία από τις πιο επικίνδυνες γειτονιές της πόλης. «Απλώς πέρασα και σκέφτηκα: *Α, δεν υπάρχει κανείς που να μου μοιάζει εδώ. Γεια σας, υπέροχοι Αμερικανοί!*»,

θυμάται ο Λέβτσιν. «Δεν είχα ιδέα... ήμουν ένα κοκαλιάρικο αγόρι από εβραϊκή οικογένεια με σγουρά μαλλιά αφάνα και ρούχα που έμοιαζαν να είχαν φτιαχτεί στο εργοστάσιο Λένιν της Αγίας Πετρούπολης, γιατί εκεί ακριβώς είχαν φτιαχτεί».

Η κοινωνική ένταξη του Λέβτσιν ήταν κάπως περιπετειώδης. Λίγο καιρό μετά την άφιξή τους στην Αμερική, βρήκε μια σπασμένη τηλεόραση στα σκουπίδια και την πήρε σπίτι, όπου την επιδιόρθωσαν οι φυσικοί της οικογένειας. Έτσι άρχισε να παρακολουθεί την κωμική τηλεοπτική σειρά *Diffrent Strokes* και όπως δήλωσε χρόνια μετά στη δημοσιογράφο Σάρα Λέισι, είχε για πρότυπο ομιλίας τον Άρνολντ Τζάκσον, χαρακτήρα μεγαλωμένο στο Χάρλεμ, που υποδύταν ο Γκάρνι Κόλμαν. «Πού έμαθες αγγλικά;» ρώτησε τον Λέβτσιν ένας δάσκαλός του, όταν του έκανε εντύπωση το μείγμα ουκρανικής και νεοϋορκέζικης προφοράς. «Τι λες τώρα, κύριε Χάρις;» απάντησε με προφορά, λες και ήταν μεγαλωμένος στο Χάρλεμ. Με πολλή διακριτικότητα ο δάσκαλος τον συμβούλεψε να διευρύνει τους τηλεοπτικούς του ορίζοντες.

Μεγαλώνοντας, η γλώσσα και η κουλτούρα ήταν εντελώς διαφορετικές, όμως ένα πράγμα έμεινε ίδιο: η αγάπη του Λέβτσιν για οτιδήποτε είχε να κάνει με τους υπολογιστές. Και στην Αμερική κατάφερε επιτέλους να αποκτήσει έναν υπολογιστή που μπορούσε να χρησιμοποιήσει κατά βούληση. Ήταν δώρο από συγγενικό πρόσωπο και διέθετε ένα χαρακτηριστικό που απουσίαζε από τα παλιότερα μοντέλα που είχε χρησιμοποιήσει: μπορούσε και συνδεόταν στο διαδίκτυο. Σύντομα ο παγκόσμιος ιστός τού έγινε μανία και βρήκε δίκτυα και φόρουμ χρηστών με το ίδιο ενδιαφέρον για την τεχνολογία.

Τέτοια άτομα θα έβρισκε και στο σχολείο. Στο Γυμνάσιο Στίβεν Τινγκ Μάδερ, στο βόρειο άκρο του Σικάγο, ο Λέβτσιν γραφτηκε στην ομάδα σκάκι, βοηθούσε στη λέσχη πληροφορικής και έπαιζε κλαρινέτο στην μπάντα του σχολείου μαζί με τον φίλο του και αργότερα συνάδελφό του στην PayPal, τον Έρικ Κλάιν, που έπαιζε τρομπόνι. Εκεί ο Λέβτσιν έδειξε τα πρώτα δείγματα του

πάθους που αργότερα θα γινόταν σήμα κατατεθέν του. Ένας φίλος και μετέπειτα υπάλληλος στην PayPal, ο Τζιμ Κέλας, θυμάται ότι μία φορά στο μάθημα των καλλιτεχνικών τούς παρατήσαν στο πίσω μέρος της αίθουσας. Βαριόντουσαν τόσο, ώστε άρχισαν να πετούν κοπίδια γραφιστικής στον τοίχο σαν βελάνια. «Ο Μαξ... είναι τελειομανής. Θέλει να είναι ο καλύτερος σε ό,τι κάνει. Έτσι κάθεται και ζυγίζει το βάρος με το δάχτυλό του και λέει: “Αυτή είναι η τέλεια θέση να προσπαθήσουμε να το πετάξουμε”», θυμάται ο Κέλας. «Και εγώ του έλεγα: “Όχι, όχι. Απλώς πέτα το πιο γρήγορα”».

Ο Λέβτσιν διέπρεψε στα μαθηματικά και στις επιστήμες, έτσι όταν ήρθε ο καιρός να κάνουν αιτήσεις για το κολλέγιο, προσέγγισε τη σύμβουλο σπουδών του γυμνασίου γεμάτος φιλοδοξίες: ο Λέβτσιν ήθελε να πάει στο «ΜΤΙ». Είπα: «Θέλω πολύ να μπω στο ΜΤΙ. Πρέπει να με βάλετε στο ΜΤΙ». Και εκείνη απόρησε: «Τι στο καλό είναι το ΜΤΙ;»

Φυσικά, ο Λέβτσιν εννοούσε το MIT. Η σύμβουλος του είπε ότι ήταν καλύτερα να κάνει αίτηση στο κοντινό Πανεπιστήμιο του Ιλινόις στην Ουρμπάνα-Σαμπέιν. Αλλά υπήρχε και εκεί πρόβλημα: ο Λέβτσιν είχε χάσει την προθεσμία των αιτήσεων. Ωστόσο, διαβάζοντας τις προϋποθέσεις εισαγωγής στη σχολή, είδε ότι η προθεσμία για τους ξένους φοιτητές δεν είχε περάσει ακόμα. «Είμαι... μισοξένος», είπε. «Δεν είμαι Αμερικανός πολίτης, δεν έχω ούτε δύο χρόνια στις Ηνωμένες Πολιτείες, ποιος θα πει πως δεν είμαι;» Ο Λέβτσιν έκανε αίτηση με αυτή τη δικαιολογία και το Πανεπιστήμιο του Ιλινόις τον δέχθηκε.

Έχοντας βαρεθεί τη ζωή στο σπίτι, ο Λέβτσιν εγκαταστάθηκε στην εστία του πανεπιστημίου δύο βδομάδες νωρίτερα από το προβλεπόμενο. Τα φοιτητικά εστιατόρια δε λειτουργούσαν ακόμα, έτσι ο Λέβτσιν έφαγε το πρώτο γεύμα του ως φοιτητής κολεγίου στα McDonald's της Γκριν Στριτ. Επίσης, προσπάθησε να μη δίνει στόχο. Προτού φτάσει στην πανεπιστημιούπολη, ο Λέβτσιν

έλαβε μια επιστολή που τον ενημέρωνε ότι μια επιτροπή υποδοχής θα καλωσόριζε τους καινούργιους διεθνείς φοιτητές στο κοινικό Αεροδρόμιο Γουίλαρντ. Δεν ακουγόταν προαιρετικό.

«Έτρεμα ότι θα με έδιωχναν γιατί είχα μπει με κόλπο», θυμάται. Έτσι, τη μέρα υποδοχής έφυγε από την εστία για το αεροδρόμιο με δύο βαλίτσες γεμάτες πράγματα. Έκανε τον εντυπωσιασμένο, λες και πατούσε για πρώτη φορά το πόδι του στην Αμερική, παρότι ζούσε εκεί ήδη δύο χρόνια. «Το κόλπο, μάλλον η απάτη ήταν αρκετά περίτεχνη», θα σχολίαζε αργότερα.

Απάτη ή όχι, με την είσοδό του στο Πανεπιστήμιο του Ιλινόις ο Λέβτσιν βρέθηκε στο φυσικό περιβάλλον του: ένας νεαρός παθιασμένος με την τεχνολογία μπήκε σε ένα από τα σημαντικότερα κέντρα ανάπτυξης της πληροφορικής. Για δεκαετίες οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Ιλινόις υπήρξαν πρωτοπόροι στις ψηφιακές τεχνολογίες και επινόησαν ορισμένα από τα πρώτα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Και την εποχή που ο Λέβτσιν παρίστανε τον διεθνή φοιτητή, το Εθνικό Κέντρο Εφαρμογών Υπερυπολογιστών που είχε έδρα του το Πανεπιστήμιο του Ιλινόις ανακοίνωσε τη δημιουργία ενός νέου προγράμματος περιήγησης στο διαδίκτυο με ονομασία Mosaic. Μεταξύ άλλων βελτιώσεων, το Mosaic πρόσθεσε γραφικά στο διαδίκτυο και απλοποίησε τη διαδικασία εγκατάστασης, αλλαγές που διευκόλυναν την πρόσβαση και επιτάχυναν την ανάπτυξη του διαδικτύου, με το Πανεπιστήμιο του Ιλινόις να αποτελεί επίκεντρο όλων αυτών των εξελίξεων.

Για τον πρωτοετή Μαξ Λέβτσιν, οι θρίαμβοι του πανεπιστημίου στον κλάδο της πληροφορικής ήταν σίγουρα αξιοσημείωτοι, αλλά αυτό που αποζητούσε στην αρχή, όπως και όλοι οι νέοι φοιτητές, ήταν η αποδοχή και η διασκέδαση. Θα τα έβρισκε και τα δύο στην πανεπιστημιούπολη Quad Day, όπου οι φοιτητικές οργανώσεις προσέγγιζαν του νέους φοιτητές προσπαθώντας να τους πείσουν να γίνουν μέλη. Ο Λέβτσιν είδε μια παρέα φοιτητών, που είχαν όλα τα χαρακτηριστικά του «σπασίκλα», μαζεμένους γύρω από έναν υπολογιστή που η οθόνη του ήταν καλυμμέ-

νη με ένα χαρτονένιο κουτί. Το κουτί προστάτευε την θόνη από τον ήλιο και έστειλε μήνυμα στα επίδοξα μέλη ότι στην Ένωση Υπολογιστικών Μηχανών δεν είχαν και τις καλύτερες σχέσεις με το φως της μέρας τόσες ώρες που περνούσαν στους υπολογιστές. «Δικοί μου είναι αυτοί», συμπέρανε αμέσως ο Λέβτσιν.

Και είχε δίκιο. Το παράρτημα της Ένωσης Υπολογιστικών Μηχανών (ΕΥΜ) του Πανεπιστημίου του Ιλινόις ιδρύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1960 και σύντομα έγινε το επίκεντρο της πανεπιστημιούπολης σε ό,τι είχε να κάνει με την πληροφορική και το κατεξοχήν στέκι γενιών και γενιών προπτυχιακών φοιτητών επιστήμης των υπολογιστών. Όταν ο Λέβτσιν εγκαταστάθηκε στην πανεπιστημιούπολη, οι διάφορες ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων της Ένωσης ασχολούνταν με τα πάντα, από τα εξελιγμένα δίκτυα έως την εμβυθιστική εικονική πραγματικότητα. «Έχω δει ολόκληρα [τιμήματα πληροφορικής]», περηφανεύτηκε ένα παλιό μέλος της Ένωσης, «με μικρότερη υπολογιστική ισχύ απ' ό,τι είχαμε εμείς μόνο στα γραφεία της Ένωσης».

Εκεί ο Λέβτσιν ένιωθε σαν το σπίτι του και σύντομα σύχναζε στο γραφείο της Ένωσης στο Εργαστήριο Ψηφιακών Υπολογιστών (ΕΨΥ) περισσότερο απ' ό,τι στον κοιτώνα του στο Μπλέισντελ Χολ. «Μπορώ να σας πω ότι το ινστρουμένταλ κιθάρας του Έρικ Τζόνσον “Ah Via Musicom” διαρκεί όσο ακριβώς και η διαδρομή με ποδήλατο από το Μπλέισντελ στο ΕΨΥ στις επτά η ώρα το πρωί. Ήταν κάτι που έκανα πολλές, πάρα πολλές φορές», αποκάλυψε ύστερα από χρόνια στο περιοδικό αποφοίτων του πανεπιστημίου.

Στην ΕΥΜ, ο Λέβτσιν γνώρισε δύο άλλους προπτυχιακούς φοιτητές που αργότερα θα έπαιζαν κεντρικό ρόλο στη ζωή του και στην PayPal: τον Λουκ Νόζακ και τον Σκοτ Μπάνιστερ. Γνωρίστηκαν αργά ένα βράδυ, όταν ο Νόζακ και ο Μπάνιστερ μπήκαν στο γραφείο της ΕΥΜ. Κοίταξαν τον Λέβτσιν που συνέχιζε να πληκτρολογεί με μανία, λες και δεν τους είχε δει καν. Ο Λέβτσιν βρισκόταν τόσο συχνά εκεί, ώστε τους κίνησε την περιέργεια.

«Τι φτιάχνεις;» ρώτησε ο Νόζακ.

«Έναν προσομοιωτή εκρήξεων», του απάντησε ο Λέβτσιν.

«Και τι ακριβώς κάνει; Τι σκοπό εξυπηρετεί;» ρώτησε ο Μπάνιστερ.

«Τι εννοείς; Είναι φοβερός», απάντησε ο Λέβτσιν. «Τρέχει σε πραγματικό χρόνο και επανυπολογίζει μια τυχαία έκρηξη κάθε φορά».

«Εντάξει, αλλά γιατί;» ξαναρώτησε ο Νόζακ.

«Δεν ξέρω. Γιατί είναι κουλ;» απάντησε ο Λέβτσιν.

«Είναι Παρασκευή βράδυ. Δεν έχεις κάπου να πας;» τον ρώτησε ο Μπάνιστερ.

«Όχι... μου αρέσει πολύ αυτό. *Εσείς* δεν έχετε κάπου να πάτε;» ρώτησε με τη σειρά του ο Λέβτσιν.

«Εμείς θα ξεκινήσουμε δική μας εταιρεία. Να έρθεις μαζί μας», είπε ο Νόζακ.

Όπως και ο Λέβτσιν, ο Λουκ Νόζακ ήταν παιδί μεταναστών που τη δεκαετία του 1970 έφυγαν από την Πολωνία και ήρθαν στις Ηνωμένες Πολιτείες για να ξεφύγουν από τον κομμουνισμό.

Ο Νόζακ ήταν ευφυής, με έφεση στην τεχνολογία και αγαπούσε τη μάθηση, αλλά στο σχολείο ένιωθε να πνίγεται: «Αρχισα να σκέφτομαι ότι η εκπαίδευση έπρεπε να είναι για τα πράγματα που κάνω, όχι για τα πράγματα που με ανάγκαζαν να κάνω», είπε ο Νόζακ. Η μητέρα του του είχε υποσχεθεί ότι η φοίτηση στο κολέγιο θα ήταν μια πιο ελεύθερη και ανεξάρτητη εμπειρία.

Ο Νόζακ επέλεξε το Πανεπιστήμιο του Ιλινόις γιατί η διαδικασία των αιτήσεων ήταν συντομότερη, δυστυχώς όμως ύστερα από λίγο καιρό απογοητεύτηκε και πάλι με το εκπαιδευτικό σύστημα. «Στα τέλη του [πρώτου] έτους, προσπαθούσα να βρω τρόπο να γλιτώσω τα μαθήματα», είπε. Ο Νόζακ διάβασε προσεκτικά τον οδηγό σπουδών της γραμματείας και ενημερώθηκε για τις ελάχιστες προϋποθέσεις που έπρεπε να συγκεντρώσει κανείς για να αποφοιτήσει. Και όποτε ήταν δυνατόν, αντιστάθμιζε τις αδικαιολόγητες απουσίες του με τις πολύ καλές επιδόσεις του στις εξετάσεις.





ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ ΤΟΥ 2022 ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ *THE NEW YORKER*  
ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΝΤΑΚΤΩΝ ΤΗΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ *THE NEW YORK TIMES*

Συναρπαστικό αφήγημα που δεν μπορείς να αφήσεις από τα χέρια σου... για τα λαμπρά και ανταγωνιστικά μυαλά που δημιούργησαν την PayPal και διαμόρφωσαν τον ψηφιακό μας κόσμο. Οι πολλοί και διαφορετικοί χαρακτήρες, μεταξύ των οποίων οι Thiel, Musk, Hoffman, Levchin, αποτελούν ένα απίθανο καστ. Εξονυχιστικά τεκμηριωμένο και εξαιρετικά καλογραμμένο, αυτό το βιβλίο είναι ένας απαραίτητος οδηγός για τη σύγχρονη καινοτομία και επιχειρηματικότητα.

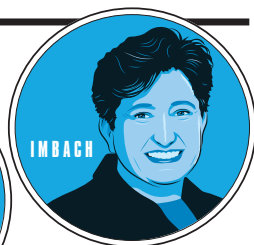
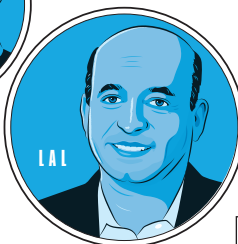
Walter Isaacson, συγγραφέας

Το αφήγημα του Σόνι αποτυπώνει ολοζώντανα τις προσωπικότητες που συμμετείχαν στη δημιουργία της PayPal και πραγματεύεται ιδέες σχετικά με την οικονομική κυριαρχία, την open-source τεχνολογία και τον ρόλο της πολιτικής στη Σίλικον Βάλει.

*The New Yorker*

Μια αιχμηρή αφήγηση με ένταση, πολλές διαπραγματεύσεις και μηχανοραφίες... Ο Σόνι λείει την ιστορία με νεύρο μυθιστοριογράφου.

*Publishers Weekly*



Εκδόσεις **ΨΥΧΟΓΙΟΣ**  
psychogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 27056