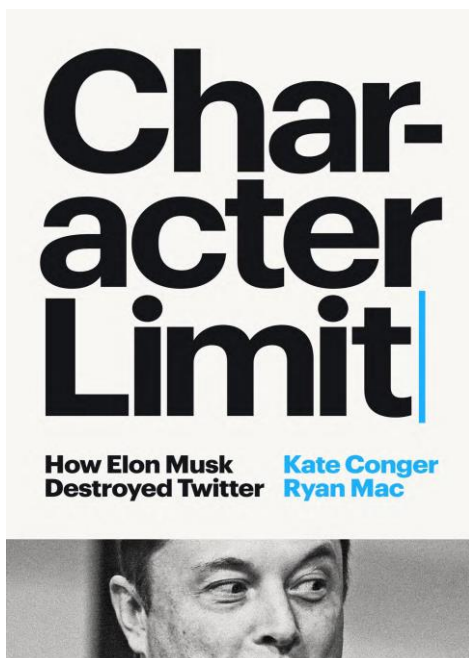


قدرت بی مرز

ایلان ماسک و نابودی توئیتر
(مالک Tesla و SpaceX)



نویسندگان : کیت کونگر و رایان مک
مترجمان : مهندس علیرضا صالحین و
مهندس پویا آرزومند امیدی لنگرودی



انتشارات دانشگاهی فرهنگد

نام کتاب : قدرت بی مرز (ایلان ماسک و نابودی توئیتر)

نویسندگان: کیت کونگر و رایان مک

مترجمان : علیرضا صالحین و پویا آرزومند امیدی لنگرودی

ویراستاران : امیر زینی / نیلوفر زینی/ علیرضا محسنی فخر/ شهرام یوسفی / علیرضا

فرهمندزادگان

تاریخ و نوبت چاپ : اول ۱۴۰۳

شمارگان : ۱۰۰ نسخه

بها : ۴۸۰۰۰۰ تومان

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۷۳۱۵-۱۰-۶

سرشناسه	: کانگر، کیت Conger, Kate
عنوان و نام پندآور	: قدرت بی مرز (ایلان ماسک و نابودی توئیتر) نویسندگان کیت کونگر و رایان مک : مترجمان علیرضا صالحین، پویا آرزومند امیدی لنگرودی، ویراستاران امیر زینی، نیلوفر زینی، علیرضا محسنی فخر، شهرام یوسفی، علیرضا فرهمندزادگان،
مشخصات نشر	: تهران: نشر دانشگاهی فرهنگد، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۹۵ می، (صورتی رنگی)، (۱۵×۲۱/۵) سی،
شابک	: 978-622-4980-10-6
وضعیت فهرست نویسی	: فا،
یادداشت	: عنوان اصلی: Character limit : how Elon Musk destroyed Twitter, 2024
یادداشت	: ویراستاران امیر زینی، نیلوفر زینی، علیرضا محسنی فخر، شهرام یوسفی، علیرضا فرهمندزادگان،
موضوع	: ماسک، ایلان، 1971-م.
موضوع	: Musk, Elon, 1971-
موضوع	: شرکت توئیتر -- تاریخ
موضوع	: Twitter (Firm) -- History
موضوع	: شرکت توئیتر -- مدیریت -- نمونه‌های
موضوع	: Twitter (Firm) -- Management -- Case studies
موضوع	: شرکت توئیتر -- جنبه‌های اجتماعی
موضوع	: Twitter (Firm) -- Social aspects
موضوع	: شبکه‌های اجتماعی سوسنه
موضوع	: Online social networks
شناسه افروده	: مک، رایان
شناسه افروده	: Mac, Ryan (Journalist)
شناسه افروده	: صالحین، علیرضا، 1370 - مترجم
شناسه افروده	: آرزومند امیدی لنگرودی، پویا، 1371- مترجم
زده سدی کنگره	: HCl 01/5
زده سدی دیوبی	: 33A/V/192192-92
شماره کاتالوژی ملی	: 9879578
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فا

حق چاپ برای نشر دانشگاهی فرهنگد محفوظ می باشد

تهران، خیابان انقلاب، رویروی دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، طبقه اول، واحد ۱۹

تلفن : ۶۶۴۱۰۶۸۸ - ۶۶۹۶۸۶۱۴

WWW.FARBOOK.IR

Farbook.pub@gmail.com

تقدیم نامه

به معلمان و فرهنگیان عزیز ایران؛ روشن گران راه زندگی

این اثر را با دلی سرشار از احترام و عشق به تمامی شما عزیزان تقدیم می‌کنیم؛ شما که هر روز در کلاس‌های کوچک و ساده‌ای که قلب کودکان است، چراغ زندگی را روشن می‌کنید. شما معلمانی هستید که حتی در میان مشکلات و سختی‌ها، همچنان با شوق و ایمان در این راه پرمخاطره قدم می‌گذارید؛ با این امید که دانشی که می‌کارید، روزی به باغی پرگل از انسان‌های بااخلاق و مسئول بدل شود.

هیچ‌کس شاید درست متوجه نشود که شما چگونه برای هر دانش‌آموزی وقت می‌گذارید و چگونه با عشق، به هر کلامی که می‌گویید، معنایی عمیق می‌بخشید. شاید دیگران سختی‌ها و فداکاری‌های شما را نبینند، اما خداوند و آن کودکانی که در آینده با قلبی مهربان و ذهنی روشن گام برمی‌دارند، همیشه به یاد خواهند داشت که این شما بودید که به آنان زندگی را آموختید.

در دنیایی که ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی به چالش کشیده می‌شوند، شما همچنان استوار ایستاده‌اید، با دلی آکنده از عشق و ایمانی به فرزندان این سرزمین. شما با هر لب‌خند و هر نگاه صمیمی، امید و باور را در دل‌های کوچک و بی‌آلایش کودکان می‌نشانید؛ گویی در این مسیر، نه تنها معلم، بلکه راهنما، الهام‌بخش و چراغ راه زندگی آنها هستید.

عطار چه زیبا می‌گوید:

"رهروی باید جهان‌سوزی نه خامی بی‌غمی
دل قوی دار این ره راه، نیست ره جز مردمی"

شما همان رهروان جان‌سوزید، که در این مسیر سخت و پرمشقت، با عشقی بی‌پایان و دلی بزرگ، آینده‌ی ایران را با دستان خود می‌سازید. امید است که این تقدیرنامه، اندک نشانی از سپاس بی‌کران ما برای این عشق و ایثار باشد.

مهندس علیرضا صالحین و مهندس پویا آرزومند لنگرودی

پاییز ۱۴۰۳

فهرست مطالب

مقدمه: ۱۱ نوامبر ۲۰۲۰.....	۴
فصل ۱: دوراهی بحران و امید، جک دورسی و چشم‌انداز تازه توئیتر.....	۱۳
فصل ۲: بیداری اجتماعی، نقش توئیتر در اعتراضات فرگوسن.....	۲۰
فصل ۳: ایلان ماسک و جنجال‌های توئیتری، عبور از مرزها.....	۲۵
فصل ۴: تحولات فرهنگی در توئیتر، از اختلافات تا همبستگی.....	۴۱
فصل ۵: تقابل اقتصادی، سهام‌داران و مدیریت توئیتر در دوراهی.....	۴۹
فصل ۶: آزادی یا نظارت؟ نبرد توئیتر با کنترل محتوای آنلاین.....	۵۸
فصل ۷: مسیرهای رشد، برنامه‌های مالی بلندپروازانه توئیتر.....	۷۴
فصل ۸: حرکت به سوی آینده، تغییرات بنیادی در تیم‌های توئیتر.....	۷۸
فصل ۹: پروژه بلوسکای، استانداردهای نوین در دنیای دیجیتال.....	۸۶
فصل ۱۰: همکاری برای موفقیت، مدیریت پایدار در توئیتر.....	۹۱
فصل ۱۱: زندگی جنجالی، ایلان ماسک و دوگانگی‌های شخصی و حرفه‌ای.....	۹۵
فصل ۱۲: نارضایتی در توئیتر، اعتراضات کارمندان علیه ماسک.....	۱۰۹
فصل ۱۳: قرارداد سرنوشت‌ساز، ایلان ماسک و مخالفت با محدودیت‌های توئیتر.....	۱۱۷
فصل ۱۴: رقابت برای قدرت، ایلان ماسک و سیاست‌های مدیریتی توئیتر.....	۱۲۷
فصل ۱۵: تحول در سیاست‌های توئیتر، مسیر جدید با ایلان ماسک.....	۱۳۹
فصل ۱۶: بازی حقوقی، ایلان ماسک و تیم قدرتمندش برای تصاحب توئیتر.....	۱۴۷
فصل ۱۷: تقابل اخلاق و قانون، نقش وکیل ارشد توئیتر در قرارداد.....	۱۵۹
فصل ۱۸: در جستجوی سودآوری، برنامه‌های ایلان ماسک برای توئیتر.....	۱۷۴
فصل ۱۹: توئیتر نوین، ایده‌های ایلان ماسک برای توسعه پلتفرم.....	۱۸۴
فصل ۲۰: در جستجوی سرمایه‌گذاران، ایلان ماسک و آینده مالی توئیتر.....	۱۹۳
فصل ۲۱: داده‌های توئیتر، ابزار ایلان ماسک برای فرار از تعهدات.....	۲۰۴
فصل ۲۲: تلاش برای همکاری، مسیر پریچ‌وخم آگراوال و ایلان ماسک.....	۲۰۷
فصل ۲۳: از افشاگری تا لغو قرارداد، بهره‌برداری ایلان ماسک از بحران امنیتی.....	۲۱۱
فصل ۲۴: مذاکرات حساس، جنگ حقوقی تیم ایلان ماسک و توئیتر.....	۲۱۶
فصل ۲۵: در آستانه توافق، برنامه‌های ایلان ماسک برای تصاحب توئیتر.....	۲۱۹

فصل ۲۶:	ورود پر زرق و برق، ایلان ماسک و نمایش‌های نمادین در توئیتر.....	۲۲۶
فصل ۲۷:	دگرگونی در مدیریت، ایلان ماسک و استعفاهای اجباری.....	۲۳۴
فصل ۲۸:	امنیت و محتوا، ایلان ماسک در برابر چالش‌های جدید.....	۲۴۶
فصل ۲۹:	بازسازی سیستم‌ها، تلاش ایلان ماسک برای بهبود ارتباطات توئیتر.....	۲۵۵
فصل ۳۰:	نگاهی به آینده، استراتژی‌های ایلان ماسک برای توئیتر.....	۲۶۶
فصل ۳۱:	در مسیر جلب اعتماد، ایلان ماسک و برندهای تبلیغاتی.....	۲۷۱
فصل ۳۲:	رهبری با چالش، ایلان ماسک و موج اخراج در توئیتر.....	۲۷۵
فصل ۳۳:	فضای کاری نامطمئن، زندگی کارکنان توئیتر پس از تعدیل.....	۲۸۲
فصل ۳۴:	اعتراضات در توئیتر، واکنش به سیاست‌های ایلان ماسک.....	۲۸۷
فصل ۳۵:	توئیتر بلو، رویکرد جدید ایلان ماسک برای کسب درآمد.....	۲۹۰
فصل ۳۶:	بحران درآمد و تبلیغات، ایلان ماسک و جنگ بر سر آزادی بیان.....	۲۹۹
فصل ۳۷:	توئیتر بلو، تغییر مسیر درآمدی و واکنش کاربران.....	۳۰۶
فصل ۳۸:	توئیتر در مسیر جدید، اخراج‌ها و اصلاحات مالی.....	۳۲۰
فصل ۳۹:	بحران اعتماد، ایلان ماسک و نگاه‌داشتن برندهای بزرگ در توئیتر.....	۳۳۳
فصل ۴۰:	مدیریت نوین، اصلاحات ایلان ماسک در ساختار توئیتر.....	۳۴۷
فصل ۴۱:	در حاشیه جام جهانی فوتبال، ایلان ماسک و فرصت‌های سرمایه‌گذاری.....	۳۵۴
فصل ۴۲:	توئیتر پس از تغییرات، اخراج‌ها و چالش‌های جدید.....	۳۶۲
فصل ۴۳:	فشارهای بین‌المللی، ایلان ماسک و مدیریت محتوای توئیتر.....	۳۷۲
فصل ۴۴:	توئیتر در مسیر تحول، از شبکه اجتماعی تا پلتفرم چندمنظوره.....	۳۸۱
فصل ۴۵:	در جستجوی سرمایه‌گذار، ایلان ماسک و چالش‌های اقتصادی توئیتر.....	۳۸۸
سخن پایانی.....		۳۹۳
تصاویر.....		۴۰۶
سپاسگزاری‌ها.....		۴۳۳
یادداشت درباره گزارش‌دهی.....		۴۳۵
ارجاعات.....		۴۳۶
درباره نویسندگان.....		۴۶۰

مقدمه

۱۱ نوامبر ۲۰۲۲

بعد از تقریباً چهار ساعت انتظار، دانشمند ارشد داده‌های توئیتر کم‌کم بی‌قرار می‌شد. او برنامه‌ای برای حضور در دفتر توئیتر نداشت. آن روز تعطیل روز کهنه‌سربازان بود و بیشتر همکارانش از سیستم خارج شده بودند، اما او همچنان در بیرون از اتاق کنفرانسی در طبقه دهم دفتر مرکزی توئیتر در سانفرانسیسکو منتظر بود تا با مالک جدید توئیتر ملاقات کند.

ایلان ماسک در شرایط طبیعی خود بود. این میلیاردی ۵۱ ساله از آزمون‌های استقامت خود لذت می‌برد و از قدرت فیزیکی‌اش خرسند بود، چه زمانی که روی مبل اتاق کنفرانس کارخانه تسلا می‌خوابید و چه هنگامی که تا دیروقت بیدار می‌ماند تا جزئیات آخرین مراحل پرتاب موشک را در اسپیس‌ایکس تکمیل کند. حالا او در تقابل با توئیتر قرار گرفته بود. پس از تصاحب ۴۴ میلیارد دلاری‌اش، ماسک در حال آزمایش مرزهای این شبکه اجتماعی بود. چقدر سریع می‌توانست آن را به میل خود تغییر دهد؟

دانشمند داده، مردی بلندقد با موهای ژولیده قرمز مایل به قهوه‌ای و چشمانی نافذ و آبی، تنها یک سال قبل در توئیتر شروع به کار کرده بود. همکارانش او را به عنوان فردی با تفکرات عمیق می‌شناختند که به خوبی به جنبه‌های مثبت و منفی ارتباطات اجتماعی آنلاین می‌پرداخت. او طی پنج سالی که در فیسبوک کار کرده بود، توانسته بود مهارت خود را در تحلیل شبکه‌های اجتماعی تقویت کند و داده‌های کاربران را بررسی کند تا به موضوعات پیچیده‌ای مانند گفتار نفرت‌پراکن و اطلاعات نادرست پردازد که به شورش‌های ۶ ژانویه ۲۰۲۱ در ساختمان کنگره آمریکا منجر شده بود. او ذاتاً یک آکادمیک بود و اغلب به شکلی صریح اشتباهات کارفرمایش را نقد می‌کرد؛ نقدی که مدیران به ندرت از سایر کارکنان می‌شنیدند.

هنگامی که ماسک در آوریل پیشنهاد خرید توئیتر را داد، دانشمند داده خوش‌بین بود. ماسک مردی بود که دو صنعت را متحول کرده بود؛ خودروهای الکتریکی را به جریان اصلی رسانده و فضا را به حوزه خصوصی وارد کرده بود. شاید او همان فردی بود که می‌توانست به این شبکه اجتماعی جان تازه‌ای ببخشد.

مقدمه و فهرست ۷

اما طی دو هفته گذشته، ماسک نیمی از همکاران دانشمند را بدون هیچ برنامه‌ای و با کمترین توضیحی از کار برکنار کرده بود. او تبلیغ‌کنندگان را از خود رانده و زیربنای کسب‌وکار توئیتر را تضعیف کرده بود. همچنین، ماسک به یک نظریه توطئه آشکار اعتقاد پیدا کرده بود و داستانی جعلی درباره همسر نانسی پلوسی، رئیس مجلس نمایندگان آمریکا، توئیت کرده بود و ادعا کرده بود که او درگیر ماجرای غیرقانونی با مردی بوده که به خانه‌اش حمله کرده بود. این داستان مضحکی بود که فقط ذهن افرادی با ساعت‌ها حضور در حباب اطلاعاتی آنلاین تحریف‌شده می‌توانست باور کند. دانشمند داده از این موضوع وحشت‌زده بود. ظاهراً ماسک یکی از همان نظریه‌پردازان توطئه‌ای بود که او در کارش مطالعه می‌کرد.

با وجود تمام تغییراتی که ماسک در توئیتر ایجاد کرده بود، او نشان داده بود که آن روز جمعه هم استراحت نخواهد کرد. او صبح همان روز ایمیلی به کارکنانش فرستاده بود و «یادداشتی از قدردانی برای کسانی که با او همراه بودند» ارسال کرده بود.

ماسک نوشته بود: «من امروز هم در دفتر خواهم بود. اگر دوست دارید درباره ارتقای توئیتر به سطح بعدی صحبت کنید، به طبقه دهم سری بزنید. اولویت با اقدامات کوتاه‌مدت است.»

دانشمند داده تصمیم گرفت این فرصت را غنیمت بشمارد. او از میان مه و تاریکی زمستانی سان‌فرانسیسکو عبور کرد و راهی خیابان مارکت شد تا به دفتر مرکزی آرت‌دکو توئیتر برسد. کمی پس از ساعت ۱۰ صبح، او در مقابل تعدادی میز نزدیک به اتاق کنفرانسی به نام کاراکارا مستقر شد. دیوارهای شیشه‌ای اتاق به افراد رهگذر اجازه می‌داد تا مدیران اجرایی را مانند شیرهایی در باغ وحش تماشا کنند. ماسک جاذبه اصلی بود و کارکنانی که منتظر دیدار با او بودند، در سکوت درباره آنچه که می‌خواستند به رئیس جدیدشان بگویند، نجوا می‌کردند. دانشمند داده که مشغول تایپ دو یادداشتی بود که قصد داشت به ماسک ارائه کند، به زمزمه‌های اطرافیانش گوش می‌داد. برخی از کارکنان نگرانی‌هایی درباره تعداد کم افرادی که در محصول جدید اشتراک توئیتر ثبت‌نام کرده بودند، مطرح می‌کردند. دیگران نیز درباره بهترین راه ارتباط با رهبر جدیدشان تبادل نظر می‌کردند.

بهنام رضایی، مردی صمیمی که عینک گرد با قاب لاک‌می‌زد و بیش از پنج سال رهبری تیم‌های مهندسی توئیتر را برعهده داشت، به سمت دانشمند داده آمد تا نکته‌ای را به او بگوید. رضایی توانسته بود در نزدیکی‌های ماسک جایگاهی پیدا کند و با وجود اخراج دیگر مدیران، به سمت معاونت ارتقا یابد. رضایی نظر مثبتی نسبت به دانشمند داده داشت و از اعتبار سیاسی جدیدش استفاده کرده بود تا برای او زمانی را برای دیدار با ماسک فراهم کند.

رضایی به او گفت: «ایلان فقط می‌خواهد چیزهای مثبت بشنود. به او نگو چه کارهایی را نمی‌توانیم انجام دهیم یا از وضعیت موجود دفاع نکن.»

رضایی ادامه داد: «ایلان فقط می‌خواهد کارهایی انجام دهد که به نفع بشریت است.» اما رضایی از این موضوع بی‌خبر بود که دانشمند داده تصمیم خود را برای استعفا گرفته است. زمانی که او ایمیل ماسک را صبح جمعه دید، تصمیم گرفت یک روز دیگر استعفا را به تأخیر بیندازد تا بتواند مستقیماً با مالک جدید صحبت کند. او هنوز به توییتر و قدرت شبکه‌های اجتماعی بزرگ باور داشت و امیدوار بود که ماسک به حرف‌هایش گوش دهد. شاید همراهان ماسک که پس از تصاحب او وارد شرکت شده بودند، جرأت نکرده بودند به او بگویند که چقدر اوضاع بد است.

در حالی که او منتظر بود، دو سندی که آماده کرده بود را تکمیل کرد. اولین سند شامل فهرستی از ایده‌ها برای مدیریت بهتر توییتر بود. دومی، بیانیه‌ای جسورانه‌تر بود که توضیح می‌داد چرا برنامه‌های ماسک برای کسب درآمد از طریق اشتراک‌ها و تغییر سیاست‌های نظارت بر محتوا شکست خواهد خورد و چگونه بی‌ثباتی و پارانوایا او به شرکت آسیب می‌رساند.

با گذشت زمان، دانشمند داده به سراغ تنقلات باقی‌مانده در یکی از آشپزخانه‌های نزدیک رفت. قلبش با شدت می‌تپید در حالی که در ذهنش مرور می‌کرد چه باید به ماسک بگوید. سرانجام کمی پس از ساعت ۲ بعدازظهر، دستیار ماسک به او نزدیک شد. ماسک مشغول بود و تنها پنج دقیقه وقت داشت.

دانشمند داده وارد اتاق کنفرانس شد. ماسک در یک طرف یک میز بزرگ بلوطی نشسته بود، قامت خمیده‌ی شش‌پا-دو-اینچی‌اش در یک صندلی اداری "هرمن میلر" جمع شده بود. دانشمند داده به سرعت خود را معرفی کرد و سپس به ارائه ایده‌هایش برای رشد، تأیید هویت کاربران و انگیزه‌بخشی به کارکنان پرداخت. او سپس چشم‌اندازی از نظارت بر محتوا ترسیم کرد که در آن قدرت تصمیم‌گیری از کنترل مستقیم مالک خارج شود.

دانشمند داده توضیح داد: روزنامه‌ها و مجلات استقلال تحریری دارند، یعنی مالکان حق تصمیم‌گیری نهایی درباره آنچه که باقی می‌ماند و آنچه که حذف می‌شود، ندارند. شرکت‌های شبکه‌های اجتماعی هم باید همین ساختار را داشته باشند.

ماسک تحت تأثیر قرار نگرفت. زیر لب گفت: «یا شاید هم نه.»

دستیار ماسک دوباره وارد اتاق شد و گفت که ماسک جلسه دیگری دارد. او پرسید: «حرف

آخری هم دارید؟»

دانشمند داده گفت: «بله، می‌خواهم چیزی بگویم.» او نفس عمیقی کشید و رو به ماسک کرد:

«من امروز استعفا می‌دهم. در ابتدا از تصاحب توئیتر هیجان‌زده بودم، اما از توییت شما درباره پل پلوسی بسیار ناامید شدم. این واقعاً یک اطلاعات نادرست حزبی آشکار است و باعث نگرانی من درباره شما و نوع دوستانی که اطلاعاتتان را از آن‌ها می‌گیرید، شده است. تنها بخش کوچکی از جمعیت بزرگسال ممکن است این را باور کنند.»

رنگ از چهره‌ی ماسک که از قبل هم رنگ‌پریده بود، پرید. او به جلو در صندلی خود خم شد. هیچ‌کس تا به حال اینگونه با او صحبت نکرده بود. و هیچ‌کس، به‌خصوص کسی که برای او کار می‌کرد، جرأت نمی‌کرد هوش او یا توییت‌هایش را زیر سؤال ببرد. چشمان تیز و سریعش برای لحظه‌ای مستقیم به دانشمند داده دوخته شد.

ماسک با خشمی فروخورده گفت: «به جهنم!»

دانشمند داده جسورتر شد. او معمولاً درگیر نزاع یا توهین نمی‌شد، اما واکنش ماسک باور او را تقویت کرد که این میلیاردر شایستگی لازم برای اداره شرکتی که برای گفتمان آنلاین جهانی حیاتی است، را ندارد. او آرام ماند، اما جمله‌ای را که قبلاً برنامه‌ریزی نکرده بود، بیان کرد:

«امیدوارم شما اعلام ورشکستگی کنید و بگذارید کس دیگری شرکت را اداره کند.»

ماسک با عصبانیت گفت: «خب، استعفای شما پذیرفته شد.»

دانشمند داده به سمت خروجی اتاق رفت.

دستیار ماسک با لحنی ملایم گفت: «لطفاً لپ‌تاپ‌تان را به من بدهید.» او دستگاه را به او داد و از اتاق خارج شد.

هنگامی که به میزی که وسایلش را آنجا گذاشته بود بازگشت، صدای دو محافظ امنیتی ماسک را شنید که به سرعت به سمت او می‌دویدند. او نگران بود که شاید بخواهند او را اذیت کنند یا حتی برخورد فیزیکی با او داشته باشند، اما آن‌ها فقط مراقب او بودند در حالی که وسایلش را جمع می‌کرد و سپس او را تا آسانسور همراهی کردند. هنگامی که همه وارد کابین آسانسور شدند و به طبقه اول رفتند، یکی از محافظان با لبخندی به سمت او برگشت و پرسید:

«به او چه گفتی؟»

دانشمند داده پاسخ داد: «چیزهایی را به او گفتم که دوست نداشت بشنود.»

محافظ گفت: «باید حس خوبی داشته باشه.»

دانشمند داده با تأیید گفت: «بله.» سپس از آسانسور خارج شد، کارت شناسایی خود را تحویل داد و برای آخرین بار دفتر مرکزی توییت را ترک کرد. او اضافه کرد: «راستش، چیزی که گفتم همان چیزی است که همه پشت سر او می‌گویند. اما هیچ‌کس جرأت نمی‌کند آن را به روی او بگوید.»

ورود ایلان ماسک به توییت به‌عنوان قهرمانی فاتح در چشم بسیاری (به خصوص، در چشم خودش) صورت گرفت. او توسط گروهی از وفاداران احاطه شده بود که به او اجازه می‌دادند حرکات بی‌پروای بسیاری انجام دهد—مانند خرید شرکت در وهله اول—و میلیون‌ها طرفدار آنلاین هر حرکت او را با لایک‌ها و ریتوییت‌هایشان تشویق می‌کردند. او سرمایه‌گذاران دوست را نیز همراه خود کرد و کنترل یکی از برجسته‌ترین فضاهاى آنلاین جهان برای گفتمان سیاسی و فرهنگی را به دست گرفت و تلاش کرد آن را مطابق با خواسته‌هایش تغییر دهد. با این تصاحب موفق و به طرز حیرت‌آوری گران‌قیمت، به نظر می‌رسید ماسک از تمامی مدیران فناوری دیگر در ثروت، نفوذ و شهرت پیشی گرفته است. او دست‌نیافتنی به نظر می‌رسید.

اما حوادثی مانند خروج پرنش دانشمند داده، تأثیر عمیقی بر او گذاشت. چه در آن زمان به طور کامل درک کرده باشد یا نه، ماسک اعتبار و میلیاردها دلار ثروت خود را در مسیر این تصاحب پرهرج‌ومرج و پیچیده‌ی اسباب‌بازی مورد علاقه‌اش به خطر انداخته بود.

این تصاحب نه از سوی رهبران شرکت و نه از سوی بسیاری از کاربران مورد استقبال قرار نگرفت، اما توییت طی سال‌ها مدیریت نادرست، خود را به حراج گذاشته بود. بنیان‌گذار رنجیده آن، جک دورسی، در سال‌های پایانی مدیریت خود از این سرویس غافل شده بود. با گذشت زمان، دورسی به این نتیجه رسیده بود که شرکتی که زمانی برایش ارزش داشت، اصلاً نباید یک کسب‌وکار باشد—اما در حالی که او به سودآوری توییت توجهی نداشت، سرمایه‌گذاران وارد شدند تا آن را برای پول نقد تحت فشار قرار دهند. زمانی که او در سال ۲۰۲۱ کناره‌گیری کرد، شرکت برای آرام کردن وال استریت برنامه‌ی تمیزکاری عجولانه را آغاز کرد. اما هیچ‌کس برای کمپین فوق‌العاده تهاجمی ماسک آماده نبود و هیچ‌کس نمی‌توانست جلوی او را بگیرد.

ماسک توییت را نه تنها به‌عنوان یک کسب‌وکار بلکه به‌عنوان ابزاری ایدئولوژیک (یک سلاح)، می‌دید که توسط لیبرال‌های سان‌فرانسیسکو به کار گرفته شده بود تا دیدگاه‌هایی که او دوست داشت را سرکوب کنند. سیاست‌های توییت به‌عنوان الگویی برای سایر شرکت‌های شبکه‌های اجتماعی در بحث درباره گفتار آنلاین معقول عمل می‌کرد و ماسک می‌خواست مجموعه جدیدی از ارزش‌ها را وارد این گفتگو کند.

اینکه او به اندازه کافی پول در اختیار داشت، واقعاً فوق‌العاده بود. یک ویژگی غیرعادی از سرمایه‌داری قرن بیست و یکم. تا آغاز آوریل ۲۰۲۲، ثروت خالص ماسک به حدود ۲۷۰ میلیارد دلار رسیده بود. با افزایش سهام تسلا—که منبع اصلی ثروت او بود و به او قدرت خرید غیرقابل تصویری می‌داد—او نگاهش را به سمت تنها عشق واقعی‌اش معطوف کرد. در حالی که بیشتر میلیاردرهای فناوری ممکن بود پول خود را صرف قایق‌های تفریحی بزرگ، تیم‌های ورزشی، نشریات رسانه‌ای یا جزایر دورافتاده کنند، ماسک بلندگویی می‌خواست، وبسایتی که در آن صدای او می‌توانست مستقیماً به صدها میلیون نفر منتقل شود. او توییت را می‌خواست.

تصاحب برق‌آسای ماسک هیچ سابقه فرهنگی یا اجتماعی نداشت. این به‌سادگی نوع معامله‌ای نبود که انسانی به‌تنهایی انجام دهد. شرکت‌ها یا شرکت‌های سهام خصوصی باید شرکت‌هایی به این بزرگی را بخرند، نه افراد. اما ماسک به اوج ثروتی رسیده بود که تنها تعداد انگشت‌شماری از بزرگان به آن نزدیک شده بودند و قوانین تجارت سنتی دیگر بر او اعمال نمی‌شد. عشق ماسک به توییت ساده، قابل درک و حتی انسانی بود. او هر روز ساعت‌ها را صرف پیمایش در این سایت می‌کرد—خواندن پست‌ها، خندیدن به میم‌ها و ارسال افکار جریان آزاد—مانند هر کاربر عادی. او از تعاملاتی که به او ارائه می‌شد، سرمست شده بود و مانند بسیاری از کاربران پر و پا قرص دیگر، این پلتفرم به اعتیاد او تبدیل شده بود. تفاوت او با دیگر افرادی که به دنبال جریان مداوم لذت در توییت بودند، این بود که او امکانات لازم برای تسلط بر این اعتیاد و شکل دادن به آن بر اساس خواسته‌های خودش را داشت.

در صبح روز ۱۴ آوریل ۲۰۲۲، ما—کیت کانگر و رایان مک، خبرنگاران نیویورک تایمز—با توییتی چهارکلمه‌ای بیدار شدیم: «من پیشنهادی دادم.» این توییت، نقطه اوج غیرقابل‌باور اما اجتناب‌ناپذیر دو داستانی بود که ما به‌عنوان روزنامه‌نگاران در سیلیکون ولی، طی یک دهه دنبال کرده بودیم: داستانی درباره‌ی ماسک و توییت.

ما بلافاصله خود را درگیر پوشش خبری این داستان بزرگ کردیم. کارآفرین مهم‌ترین چهره سیلیکون ولی در حال خرید یکی از نمادین‌ترین شرکت‌های آن بود. پایان این داستان چگونه رقم می‌خورد؟

ما به طور گسترده در مورد جنگ‌های نظارت بر محتوا در شبکه‌های اجتماعی، ضعف‌های تجاری توییت و دوران مدیریت جک دورسی نوشته بودیم. همچنین به پروژه‌های ماسک و مرزهایی که او دائماً از آن عبور می‌کرد، پرداخته بودیم. ناگهان این داستان‌ها به یکدیگر گره خوردند—و کل داستان بسیار بزرگتر از مجموع بخش‌های آن شد.

تصمیم ماسک برای خرید توییتر به نظر تصمیمی ناگهانی می‌آمد. او تصور کرده بود که توییتر مجموعه‌ای از مشکلات فنی است که ذهن بزرگ مهندسی مانند او می‌تواند به راحتی آن‌ها را حل کند و از این طریق رشد آزادی بیان را در این میدان عمومی دیجیتال تسهیل کند. اما در هسته خود، مشکلات توییتر نه فقط فنی بلکه اجتماعی و سیاسی بود. رهبران این شرکت دائماً با این سوال مواجه بودند که مردم چه چیزهایی باید اجازه داشته باشند بگویند و این تصمیمات دشمنانی را از میان دولت‌ها، فعالان، سلبریتی‌ها و حتی کارکنان خودشان برایشان به ارمغان آورده بود. سوالاتی که توییتر با آن‌ها مواجه بود، ساده نبودند. این سوالات از ابتدای پیدایش اینترنت در سراسر جهان مورد بحث قرار گرفته‌اند و شاید اصلاً پاسخ ثابت و مشخصی نداشته باشند. بی‌دلیل نبود که وفادارترین کاربران توییتر آن را «سایت جهنمی» می‌نامیدند؛ گوشه‌ای از اینترنت که در آن همیشه چیزی یا کسی در حال سوختن بود. کاربران پس از مرور تایم‌لاین خود با احساس خشم، ناامیدی یا انزجار مواجه می‌شدند—اما نمی‌توانستند صبر کنند تا دوباره وارد سایت شوند. این شرکت به رهبری نیاز داشت که عمیقاً روان‌شناسی، سیاست و تاریخ را بفهمد و راه‌های پیچیده‌ای که مردم به صورت لحظه‌ای و مداوم به هم متصل می‌شوند را درک کند. در عوض، این شرکت به فردی واگذار شد که پیشنهاد خرید خود را با یک شوخی درباره ماریجوآنا ارائه داده بود—۵۴.۲۰ دلار برای هر سهم.

ماسک با جاه‌طلبی‌های عجیب و غریب خود برای این پلتفرم مواجه شد و به تدریج متوجه شد که اداره توییتر به آسانی که او فکر می‌کرد، نیست. او هرچه بیشتر تلاش می‌کرد تا اراده‌اش را بر توییتر اعمال کند، این پلتفرم از کنترل او خارج‌تر به نظر می‌رسید و وسواس او عمیق‌تر می‌شد. او به تدریج متقاعد شد که کارکنان علیه او شورش می‌کنند. به نظر ماسک، آن‌ها باید از او تشکر می‌کردند. از دید او، تنها خودش بود که جسارت لازم برای سرمایه‌گذاری ۴۴ میلیارد دلاری در جهت نجات پلتفرمی که به آن علاقه‌مند بود، را داشت. آیا آن‌ها نمی‌فهمیدند که او در حال نجات بشریت است؟ او به برخی از افراد نزدیکش مأموریت داد تا مخالفان احتمالی را شناسایی کنند تا بتواند آن‌ها را اخراج کند. او محدودیت‌هایی در کدها اعمال کرد که مانع از تغییر در برنامه‌ها یا وب‌سایت توییتر می‌شد، در صورتی که کارمندی قصد خرابکاری داشت. حتی محافظان شخصی او شروع به همراهی‌اش تا سرویس‌های بهداشتی کردند، تا اطمینان حاصل شود که هیچ کارمندی نتواند در لحظات شخصی‌اش به او نزدیک شود.

با پیشرفت روند تصاحب، پارانوایا ماسک شدت گرفت، در حالی که افرادی که به او نزدیک بودند نگران وضعیت روانی شکننده‌اش شدند. طبیعت آشفته این پلتفرم و پیامدهای اقدامات او،

محدودیت‌هایش را آشکار می‌کرد. هرچه بیشتر سعی می‌کرد اراده‌اش را به توییتر تحمیل کند، این پلتفرم از کنترل او بیشتر خارج می‌شد و وسواس او عمیق‌تر می‌گشت. به تدریج شکاف‌هایی در توانایی‌های کارآفرینی که بسیاری او را به‌عنوان یکی از موفق‌ترین رهبران تجاری تاریخ می‌دانستند، نمایان شد.

در زمان نگارش این متن، داستان فتح ماسک هنوز به پایان نرسیده است. شاید این داستان با صدای بلند یا با ناله‌ای خاموش به پایان برسد—یا حتی به طرز غیرمنتظره‌ای موفق شود. اما چیزی که از همین حالا مشخص است این است که ماسک این پلتفرم را نابود کرده است. آنچه او اکنون مالک آن است، دیگر توییتر نیست—نه به لحاظ نام و نه به لحاظ محتوا یا روح. کسانی که با آرمان‌گرایی این پلتفرم را ساخته بودند، در زمانی که وعده‌های آرمان‌شهری سیلیکون ولی بسیار قابل باورتر به نظر می‌رسید، دیگر رفته‌اند و فرهنگ شرکتی مبتنی بر مباحثه، برابری و آرمان‌گرایی نیز از بین رفته است. اینکه این موضوع برای جهانی که رسانه‌های خبری آن در وضعیت بحرانی و در معرض خطر دائمی قرار دارند و خود دموکراسی نیز در خطر است، چه معنایی خواهد داشت، هنوز مشخص نیست. اما نشانه‌های اولیه، امیدوارکننده نیستند.

از ویرانه‌های توییتر، ماسک در حال ساختن "ایکس" است، یک شرکت شبکه اجتماعی سخت‌تر و بسیار بدبینانه‌تر. او با این کار، دورانی جدید از آزادی بیان آنلاین که توسط خواسته‌ها و امیال شخصی‌اش هدایت می‌شود را رقم می‌زند. وعده‌ها فراوان بوده است. ماسک گفته که "ایکس" می‌تواند تبدیل به "اپلیکیشن همه‌چیز (everything app)" در جهان شود، جایی که مردم نه تنها بتوانند افکار خود را منتشر کنند، بلکه برای کالاها پول پرداخت کنند، تماس تلفنی بگیرند یا فیلم تماشا کنند. او مدعی است که "ایکس" همه چیز خواهد داشت و سرمایه‌گذاران ثروتمند میلیاردها دلار روی درستی حرف‌های او شرط بسته‌اند.

اما تا به حال، این وعده‌های بلندپروازانه چیزی بیش از حرف نبوده‌اند. برای آن دسته از کاربرانی که هنوز باقی مانده‌اند، یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتباطی جهانی تقریباً غیرقابل تشخیص شده و اکنون به منافع یک نفر خدمت می‌کند. چیزی که زمانی میدان عمومی دیجیتال نامیده می‌شد، به آینه‌ای برای ماسک تبدیل شده است.

فصل ۱

دوراهی بحران و امید، جک دورسی و چشم‌انداز تازه توئیتر

جک دورسی بالاخره به لحظه‌ای که منتظرش بود رسید. او در کافه‌تریای دفتر مرکزی توئیتر در خیابان مارکت سان‌فرانسیسکو، در تاریخ ۱۱ ژوئن ۲۰۱۵ ایستاده بود و مشتاقانه به دیک کاستولو، کارآفرین سابقی که چهار سال قبل برای خروج توئیتر از بحران استخدام شده بود، نگاه می‌کرد. کاستولو در جلسه‌ای همگانی با حضور صدها کارمند توئیتر پیامی غیرمنتظره را اعلام کرد: او از سمت مدیرعاملی استعفا می‌داد. کاستولو از اوایل همان سال به دوستانش گفته بود که از نقش خود در توئیتر خسته شده و آماده ترک آن است. شخصی که قرار بود به‌طور موقت جانشین او شود، کسی نبود جز مردی که در کنار او ایستاده بود و به شروع همه چیز کمک کرده بود: @Jack.

دورسی سال‌ها استراتژی خود را برای تکمیل شخصیت استیو جابز خود در ذهن داشت. او در سال ۲۰۰۸ بی‌رحمانه از سمت مدیرعاملی توئیتر برکنار شده بود و از آن زمان به بعد مسیر بازگشت به بالاترین جایگاه را طراحی کرده بود. او با اعضای هیئت مدیره متحد شد و روایتی را در رسانه‌ها به وجود آورد که او را به‌عنوان تنها فرد صاحب‌فکر و مبتکر در پشت این شبکه اجتماعی معرفی می‌کرد. بازگشت او باید پیروزمندانه می‌بود—نیروی خلاق که پیش‌تر موفقیت‌های توئیتر را به وجود آورده بود، اکنون دوباره بازگشته بود—درست مانند بازگشت جابز به اپل.

برای کارکنان توئیتر، دورسی مانند فردی بود که از زمستانی سرد و طولانی بازگشته است. او با عنوان اجرایی جدید و ریش قهوه‌ای ضخیمی که تا پایین یقه پیراهنش امتداد داشت و چهره‌ی لاغر و زاویه‌دارش را قاب گرفته بود، در مقابل آن‌ها ایستاده بود. اگرچه سال‌ها به‌عنوان رئیس هیئت مدیره شرکت خدمت کرده بود و به‌عنوان یکی از بنیان‌گذاران شرکت شناخته می‌شد، اما تعداد کمی از کارکنان تا به حال او را از نزدیک دیده بودند. آن‌ها به این مدل سابق و علاقه‌مند به مدیتیشن خیره شدند و نتوانستند نگران نباشند، هنگامی که او با لحن یکنواخت خاص خود درباره تغییرات در شرکت صحبت می‌کرد.

توییت‌ها به این تغییرات به سرعت نیاز داشت، زیرا وضعیت خوبی نداشت. هیچ نوآوری در محصول دیده نمی‌شد و رشد کاربران—معیاری کلیدی برای هر شرکت اجتماعی معنادار اینترنتی—وجود نداشت و احساسی رو به افزایش وجود داشت که توییت نمی‌تواند موفق شود. سابقه‌ای از ناهماهنگی و خیانت میان بنیان‌گذاران شرکت و بازی مداوم تغییر رهبری به این احساس دامن می‌زد که توییت به جایی نمی‌رسد. خود دورسی برخی از این اشتباهات اولیه را آغاز کرده بود و به نظر می‌رسید که هرچند و مرج به بخشی پذیرفته شده از فرهنگ توییت تبدیل شده است. به همین دلیل، کارکنان با خود فکر می‌کردند: آیا جک راه‌حل است؟ آیا او می‌تواند این شرکت را نجات دهد؟ یا دوباره شکست خواهد خورد؟

جک دورسی در سال ۱۹۷۶ در سنت لوئیس به دنیا آمد و توسط مادری لیبرال و پدری محافظه‌کار، به همراه دو برادر کوچک‌ترش بزرگ شد. در دوران نوجوانی، به عملکرد سیستم‌های دیسپاچ (اعزام) علاقه‌مند شد—نشانه‌ای اولیه که نشان می‌داد او به سمت ساخت سیستم‌های پیچیده برای انتقال اطلاعات جذب خواهد شد. او در دانشگاه‌های میسوری و نیویورک تحصیل کرد، اما قبل از اتمام تحصیل انصراف داد. دورسی در سال ۱۹۹۹، در آستانه فروپاشی دات‌کام به منطقه خلیج سان‌فرانسیسکو نقل مکان کرد.

در آن زمان، حضور در دنیای فناوری هیجان‌انگیز بود. پیشگامان اینترنت و رایانه‌های شخصی، با فرهنگی باز و مبتنی بر همکاری خود را اداره می‌کردند؛ فرهنگی که بر توافقات آزاد و تخصص فنی بی‌پایان استوار بود. آن فرهنگ دموکراتیک برای دورسی جذاب بود، فردی که علاقه زیادی به موسیقی پانک داشت و زمانی موهایش را آبی کرده بود. هنگامی که به منطقه خلیج رسید، به کارخانه بیسکویت سان‌شاین، انباری در سمت شرقی و صنعتی اوکلند که به خاطر اسکان هنرمندان و میزبانی از کنسرت‌های موسیقی زیرزمینی معروف بود، نقل مکان کرد. او مشغول برنامه‌نویسی آنلاین برای سیستم‌های دیسپاچ تاکسی‌ها، پیک‌های دوچرخه‌سوار و حتی امدادگران شد.

برخلاف بسیاری از برنامه‌نویسانی که به سیلیکون‌ولی هجوم می‌آوردند تا چک‌های میلیون دلاری بگیرند، دورسی به زیبایی‌شناسی علاقه‌مند بود—چه زیبایی‌شناسی خودش و چه محصولات اطرافش. او حتی به این فکر افتاد که دنیای فناوری را به کل ترک کند و به طراحی مد بپردازد. او دوست داشت ظاهر خود را تغییر دهد؛ بینی‌اش را سوراخ کرد و از صابون کاستیلی برای تبدیل موهایش به مدل "دردلاک" استفاده کرد. این تغییرات مداوم در ظاهر و علایقش، باعث می‌شد که اطرافیان او را فردی بدانند که شاید فقط به دنبال یافتن جایگاهی برای خود است.

دورسی بعدها در مصاحبه‌ای در برنامه "۶۰ دقیقه" گفت: «من واقعاً به خاطر هیجانی ناگهانی حلقه بینی را گرفتم— فکر کردم ممکن است خیلی جالب به نظر برسد. هیچ بیانه خاصی در این کار نبود که بخواهم به آن اشاره کنم.»

پس از گرفتن چند کار آزاد در زمینه برنامه‌نویسی در منطقه خلیج، از جمله ساخت سرویسی دیسپاچ برای قایق‌های آلکاتراز در سان‌فرانسیسکو، دورسی در سال ۲۰۰۵ با اُدیو (Odeo) آشنا شد، استارت‌آپ پادکست که توسط ایو ویلیامز، کارآفرین وب در سان‌فرانسیسکو، راه‌اندازی شده بود. ویلیامز دو سال قبل با فروش پلتفرم انتشار وبلاگ خود، بلاگر، به گوگل ثروتی به دست آورده بود و اُدیو قدم بعدی او بود. ویلیامز با بلاگر این افتخار را داشت که انتشار محتوا را برای توده‌ها ممکن کند، به طوری که هر کسی بتواند با کلیک محتوای خود را آنلاین منتشر کند. او از نظارت بر محتوا اجتناب می‌کرد و آن را کاری غیرممکن می‌دانست و بیشتر پست‌ها را بدون هیچ دخالتی روی پلتفرم خود باقی می‌گذاشت.

دورسی ۲۸ ساله رزومه‌اش را برای ویلیامز فرستاد و به او پیشنهاد کاری آزاد در زمینه برنامه‌نویسی در اُدیو داده شد. او به سرعت با دیگر سایبرپانک‌های حاضر در آن استارت‌آپ عجیب و غریب هم‌تیمی شد. اما حتی در میان آن گروه خاص، دورسی به‌طور ویژه‌ای متفاوت بود. او فوق‌العاده آرام بود و ترجیح می‌داد از طریق چت آنلاین ارتباط برقرار کند تا صحبت حضوری. هنگامی که گروه روی پروژه‌ها کار می‌کردند یا برای نوشیدنی بیرون می‌رفتند، او در پس‌زمینه محو می‌شد. با وجود اینکه برای بنیان‌گذار معروف بلاگر کار می‌کرد، دورسی خودش یادداشت‌های شخصی‌اش را در یک پلتفرم وبلاگ‌نویسی رقیب به نام لایوژورنال می‌نوشت.

در اوایل دوران وب اجتماعی، دورسی پوستر پرکاری بود. و اگرچه شخصیت او در پست‌های لایوژورنالش بیشتر بروز پیدا می‌کرد، اما احساس می‌کرد به چیزی بیشتر نیاز دارد. در هر دو پلتفرم، برای ارسال پست نیاز به نیت و هدف زیادی بود—نوشتن جملات و پاراگراف‌های یک وبلاگ یا بارگذاری و ویرایش تصاویر از دوربین‌های دیجیتال خود—قبل از انتشار. چیزی سریع‌تر، با جریان آزاد فکری لازم بود، جایی که کاربران بتوانند بدون فکر زیاد و به سرعت پست کنند و به اشتراک بگذارند.

دورسی گفت: «به صورت زنده و به روز، از راه». دیدگاه او تقلیدی از به‌روزرسانی وضعیت در سرویس پیام‌رسان AOL بود، جایی که کاربران یادداشت‌هایی درباره فعالیت‌های خود، افکارشان یا اشعار رمزآلودی که حالت روحی‌شان را بیان می‌کرد، منتشر می‌کردند.

در ژوئیه ۲۰۰۰، او ایده‌اش را در دفترچه‌ای قانونی با خودکاری آبی طراحی کرد و نام آن را «My.Stat.U.S» گذاشت. او نام محصول را با طرح‌های مارپیچی احاطه کرد. در طرح اولیه، وضعیت دورسی «در حال مطالعه» بود، اما گزینه‌های دیگری مانند «در تخت خواب» و «در حال رفتن به پارک» هم وجود داشت. در آن زمان، دورسی به طور مکرر به پارک کوچک و بیضی‌شکل سبزی به نام پارک جنوبی در منطقه South of Market سان فرانسیسکو می‌رفت که در میان دفاتر فناوری و ساختمان‌های مسکونی قرار داشت.

این ایده در ذهن او باقی ماند در حالی که اُدیو با مشکلاتی دست‌وپنجه نرم می‌کرد. این استارت‌آپ در جذب کاربران به مشکل برخورد بود و زمانی که اپل در سال ۲۰۰۵ پادکست‌ها را به آی‌تیونز اضافه کرد، اُدیو عملاً از بین رفت. دورسی این وضعیت را فرصتی دید و شروع به معرفی ایده خود درباره به‌روزرسانی وضعیت به ویلیامز و دیگر رهبران اُدیو کرد. یکی از آن‌ها، نوآ گلس، گفت که به‌روزرسانی وضعیت شبیه یک «تکان» به نظر می‌رسد. او در دیکشنری به دنبال کلمات آغاز شده با «tw» گشت تا سرانجام به «توییت» رسید، صدای شادمانه یک پرنده. توییت حس هیجان‌انگیز و کنجکاوای داشت. رهبران اُدیو آن را به Twtttr کوتاه کردند تا هم با روند حذف حروف صدادار در نام‌گذاری استارت‌آپ‌های اوایل دهه ۲۰۰۰ همخوانی داشته باشد و هم با کدهای کوتاه پیامکی سازگار شود، تا کاربران بتوانند وضعیت خود را از طریق تلفن همراه ارسال کنند. (واژه "توییت" در سال ۲۰۰۷ توسط توسعه‌دهندگان مشتاق خارجی ابداع شد که به دنبال ساختن فعلی برای کاری که انجام می‌دادند، بودند.)

در مارس ۲۰۰۶، نسخه اولیه این سرویس آماده بود. دورسی نوشت: «در حال تنظیم twtttr خود هستیم.» این اولین توییت رسمی جهان بود.

این سرویس مخالفان زیادی داشت. اما دورسی با نمونه‌سازی پیش رفت و پست‌های کوتاهی درباره سفرهایش، نوشیدنی‌هایی که می‌خورد و غذاهایی که می‌خورد، منتشر کرد. رفتار آرام او وفاداری ایجاد کرد و او به نظر می‌رسید که به همکارانش گوش می‌دهد و به آن‌ها اعتماد می‌کند، به جای اینکه بخواهد بر آن‌ها غالب شود یا دستوری صادر کند.

دورسی بعداً در تأمل بر آغاز توییت، که در دفترچه‌اش طراحی کرده بود، نوشت: «خوشحالم که این ایده جا افتاده؛ امیدوارم موفق شود. برخی چیزها ارزش صبر کردن را دارند.»

توییت واقعاً رشد کرد. در تطابق با روش مختصر و مفید دورسی در صحبت کردن، کاربران توییت محدود به ۱۴۰ کاراکتر در هر توییت بودند—فرمتی که همچنین ارسال توییت‌ها از طریق پیامک را ممکن می‌کرد، که در عصر پیش از گوشی‌های هوشمند ضروری بود. دورسی حلقه

بینی‌اش را کنار گذاشت و به‌عنوان مدیرعامل شرکت معرفی شد، در حالی که ویلیامز، که بزرگترین سهامدار شرکت بود و بخش عمده‌ای از سرمایه‌گذاری اولیه را تأمین کرده بود، رئیس هیئت مدیره شد. ویلیامز ۷۰ درصد مالکیت را حفظ کرد و ۲۰ درصد به دورسی داد. آن‌ها در نهایت ادیو را تعطیل کردند و تمام وقت روی توئیتر تمرکز کردند که پس از دریافت عنوان بهترین استارت‌آپ در کنفرانس South by Southwest در آستین تگزاس در سال ۲۰۰۷، منفجر شد.

رشد آن قدر سریع بود که اغلب زیرساخت‌هایی که دورسی، ویلیامز و تیم کوچکی از همکاران سابق ادیو کنار هم قرار داده بودند، تحت فشار قرار گرفتند. خرابی‌ها به رویدادی معمول تبدیل شد و در زمان‌های قطعی، کاربران توئیتر با تصویری از نهنگی که توسط دسته‌ای پرندگان به هوا بلند می‌شد و به "نهنگ شکست" معروف بود، مواجه می‌شدند. اما بیشتر مواقع، هنگامی که سایت به درستی کار می‌کرد، اصل ساده‌ای حاکم بود: توئیترها باید جریان داشته باشند.

برخی از توئیترها به‌طور آشکار غیراخلاقی بودند. برخی دیگر تهدیداتی علیه کاربران دیگر داشتند. توئیتر به فلسفه‌ای که در بلاگر ویلیامز موفق شده بود، پایبند بود—زمانی برای نظارت بر محتوا وجود نداشت و حتی اگر زمان هم بود، هیچ‌کس در تیم حوصله بررسی توئیترهای مشکوک را نداشت.

دورسی از رویکرد آزاد (laisser-faire) در توئیتر حمایت می‌کرد، اما از مسئولیت اعلام موضع توئیتر به عموم مردم خودداری می‌کرد. او این وظیفه را به یکی از هم‌بنیان‌گذارانش، بیز استون و دیگر کارکنان اولیه که در بلاگر با هم کار کرده بودند و معتقد بودند می‌توانند این رویکرد را تکرار کنند، واگذار کرد. علاوه بر این، دورسی با انبوهی از مسئولیت‌ها به‌عنوان اولین مدیرعامل شرکت مواجه شده بود و تلاش می‌کرد کارکنان را مدیریت کند، بودجه‌ها را متعادل نگه دارد و زیرساخت شکننده توئیتر را نظارت کند. او بیشتر تمایل داشت که دیگران به مسائل پیچیده نظارت بر محتوا بپردازند، زیرا ترجیح می‌داد روی رابط کاربری و فناوری توئیتر کار کند. او از قانع کردن مردم لذت می‌برد که پروژه شخصی‌اش می‌تواند مکالمات آن‌ها—و در نهایت زندگی‌شان—را تغییر دهد.

تا سال ۲۰۰۸، خرابی‌های مداوم سایت و هزینه‌های سرسام‌آور توئیتر غیرقابل تحمل شده بود. توئیتر بیش از یک میلیون کاربر داشت، اما اغلب زمانی که مردم تلاش می‌کردند ثبت‌نام کنند یا توئیت ارسال کنند، سایت دچار خرابی می‌شد. مشکلات باید حل می‌شدند—در واقع، مدت‌ها بود که رفع آن‌ها به تأخیر افتاده بود—اما دورسی به‌اندازه کافی سریع عمل نمی‌کرد. در کودتایی که در اکتبر همان سال رخ داد، ویلیامز و هیئت مدیره توئیتر، که شامل دو سرمایه‌گذار

خطرپذیر بود، دورسی را اخراج کردند. به او یک کرسی غیررسمی در هیئت مدیره داده شد اما هیچ کدام از حق رأی‌های معمولی که معمولاً با این موقعیت همراه است، به او داده نشد. ویلیامز مدیرعامل شد.

با کنار گذاشته شدن دورسی، سایت که او به ساخت آن کمک کرده بود، همچنان به رشد خود ادامه داد. در سال ۲۰۰۹، برخی ایرانیان برای اعتراض به انتخابات ریاست جمهوری کشورشان به توییت‌ها هجوم آوردند و این شبکه اجتماعی را به‌عنوان بستری برای آزادی بیان آنلاین معرفی کردند. توییت‌ها به سریع‌ترین رشد وب‌سایت در آن سال تبدیل شد و از ۱.۲ میلیون بازدیدکننده در ماه مه ۲۰۰۸ به ۱۸.۲ میلیون بازدیدکننده در ماه مه ۲۰۰۹ رسید.

ویلیامز، استون و دیگر رهبران توییت‌ها رویکردی آزاد داشتند و این سرویس در جریان بهار عربی به یکی از ابزارهای مهم معترضان در خاورمیانه تبدیل شد. معترضان از توییت‌ها و فیسبوک برای اعتراض به دولت‌هایشان و سازمان‌دهی سیاسی استفاده می‌کردند و دیکتاتورهایها در سراسر منطقه سقوط می‌کردند.

شرکت گهگاهی محتوای غیرقانونی مانند مطالب مربوط به استثمار کودکان را حذف می‌کرد. اما در بیشتر موارد، توییت‌ها به رویکرد آزاد خود در زمینه گفتار پایبند بود. مدیران استارت‌آپ خود را «شاخه آزادی بیان حزب آزادی بیان» نام‌گذاری کردند؛ بیانیهای واضح و بدون عذرخواهی برای هر کسی که شرکت را به دلیل امتناع از حذف توییت‌ها مورد انتقاد قرار می‌داد.

در حاشیه شرکت، دورسی شروع به برنامه‌ریزی برای بازگشت کرد. هنگامی که او با نگاه سرد به ویلیامز در جلسات هیئت مدیره خیره نمی‌شد، روی راه‌حلهایی برای مشکلاتی که کسبه کوچک با پرداخت‌های کارت اعتباری مواجه بودند، کار می‌کرد. دورسی شروع به کار روی یک پردازشگر پرداخت دیجیتال کرد و از علاقه قدیمی‌اش به انتقال و ارسال اطلاعات استفاده کرد و کارت خوانی شیک و ساده طراحی کرد که شبیه محصولات اپل بود و می‌توانست به جک هدفون آیفون متصل شود. او این پروژه را با نام ساده معرفی کرد: اسکوئر (Square).

پس از تأسیس در سال ۲۰۰۹، اسکوئر به سرعت توسط کسب‌وکارهای کوچک مورد استقبال قرار گرفت. اما با وجود موفقیتش در اسکوئر، دورسی نمی‌توانست ذهنش را از توییت‌ها دور کند. او هنوز از ویلیامز دلخور بود و رؤیای بازگشت به توییت‌ها در سر می‌پروراند. اگرچه او توانسته بود هنرمندی‌اش را در اسکوئر به کار بگیرد، اما اسکوئر نفوذ فرهنگی توییت‌ها را نداشت. لوگوی اسکوئر در عناوین اخبار ملی دیده نمی‌شد. کاندیداهای ریاست جمهوری، بازیگران مشهور جهانی و حتی

۲۰ قدرت بی مرز - ایلان ماسک و نابودی توییتر

موسیقی دانان مورد علاقه دورسی به اسکوتر متکی نبودند. و حتی اگرچه ایجاد توییتر یک تلاش گروهی بود، اما ایده‌ی آن، طرح اولیه در دفترچه‌اش و دیدگاه کلی، متعلق به دورسی بود. اولین گام برای بازگشت به رأس توییتر، کنار زدن ویلیامز بود. دورسی کمپینی در خفا آغاز کرد و به اعضای هیئت مدیره و کارکنان ارشد توییتر می‌گفت که ویلیامز توانایی لازم برای هدایت شرکت را ندارد. واقعیت این بود که ویلیامز هم در حال تقلا بود. او بعدها گفت: «ما فقط با نوک انگشت‌هایمان روی موشکی سوار بودیم.»

تا سال ۲۰۱۰، روایت دورسی در بین هیئت مدیره جا افتاده بود. هیئت مدیره، ویلیامز را از سمت مدیرعاملی برکنار کرد و او را با دیک کاستولو جایگزین کرد. این انتقامی از سوی دورسی بود که دو سال پیش توسط ویلیامز از شرکت کنار گذاشته شده بود. دورسی در نهایت به جای ویلیامز به‌عنوان رئیس اجرایی هیئت مدیره منصوب شد و بخشی از کنترل شرکت را دوباره به دست آورد، در حالی که ویلیامز به نقشی جدید برای نظارت بر محصولات منتقل شد. از این نقطه به بعد، تنها مسئله‌ی باقی‌مانده این بود که دورسی خود را از اتاق هیئت مدیره به دفتر مدیرعاملی برساند. در سال ۲۰۱۳، شرکت وارد بازار بورس شد و ارزش آن بیش از ۱۸ میلیارد دلار ارزیابی شد. تا آن زمان، سهام دورسی به کمتر از ۵ درصد کاهش یافته بود، زیرا طی سال‌های گذشته شرکت سرمایه‌گذاران جدیدی جذب کرده بود. مالکیت ویلیامز نیز به ۱۲ درصد کاهش یافته بود.

توییتر هنوز سودی به دست نیاورده بود. این شرکت ۲۱۸ میلیون کاربر فعال ماهانه داشت و در شش ماه منتهی به عرضه عمومی سهامش در سال ۲۰۱۳، با زیان نزدیک به ۷۰ میلیون دلار روبرو شده بود.

اما کاستولو راهی برای قرار دادن تبلیغات در تایم‌لاین پیدا کرده بود و تحلیلگران فکر می‌کردند که توییتر پتانسیل رقابت با فیسبوک را دارد. دورسی، که با صورتی اصلاح‌شده و لباسی شامل پیراهن سفید تمیز و کت و شلوار مشکی درخشان به نظر می‌رسید، لبخند بر لب داشت، در حالی که سلبریتی‌های توییتری، از جمله بازیگر معروف سر پاتریک استوارت، زنگ آغاز فعالیت توییتر در بازار بورس نیویورک را به صدا درآوردند و شرکت او را به بازار عمومی معرفی کردند.