

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ЧАСТИНА 1	23
Розділ 1. ЦукНет	25
Розділ 2. Консультативна рада.....	41
Розділ 3. Thefacebook	60
Розділ 4. Casa Facebook	80
Розділ 5. Моральна дилема	100
Розділ 6. Книга змін.....	116
ЧАСТИНА 2	141
Розділ 7. Платформа.....	143
Розділ 8. Пандемія.....	171
Розділ 9. Світ Шеріл.....	183
Розділ 10. Зростання!.....	200
Розділ 11. Рухайся швидко і не бійся щось зламати.....	227
Розділ 12. Зміна парадигми.....	263
Розділ 13. Придбання майбутнього	285

ЧАСТИНА 3	315
Розділ 14. Вибори.....	317
Розділ 15. «П» — Пропаганда.....	349
Розділ 16. Шоу клоунів	378
Розділ 17. Потворне	409
Розділ 18. Етика.....	437
Розділ 19. Наступний Facebook.....	461
ЕПІЛОГ	493
ПОДЯКА	498
ПРИМІТКИ	500
ПРО АВТОРА	527

Вступ

«Вітаю, я — Марк!» Йому не потрібно представлятися. Марк Цукерберг — одна з найвпізнаваніших осіб у світі. Він — головний виконавчий директор найбільшої соціальної мережі у світі, Facebook, — наймасштабнішого об'єднання людей, яке будь-коли існувало. Воно нараховує майже 2 мільярди людей, з яких більше половини заходять на сайт щодня. За сучасними підрахунками, завдяки цій компанії, Марк Цукерберг посів шосту позицію у списку найбагатших людей світу. А завдяки тому, що він заснував її в такому юному віці — в дев'ятнадцять років у своїй кімнаті в гуртожитку Гарварду — Цукерберг став символом приголомшливих можливостей, що їх надають провідні технології молодим і ще невідомим людям. Сказати, що він знаменитий, — не сказати нічого. І ось, він тут, у нігерійському місті Лагос. Якщо в когось виникнуть сумніви щодо особи цього приємного русявого молодого чоловіка, який ніяково посміхається і рідко моргає, то він вдягнений точнісінько як... Марк Цукерберг! Фірмова футболка, що стала символом комп'ютерного пролетаріату, хоча насправді її створив дизайнер Брунелло Кучініеллі (вона коштує 325 доларів, і в Цукерберга їх повна шафа, щоб не обирати собі щодня нове вбрання). Сині джинси і кросівки Nike. Саме в такому одязі мав би з'явитися засновник і головний виконавчий директор Facebook. Дивним є те, що ніхто не очікував побачити його в цій кімнаті, в цьому місті, на цьому континенті.

Молодим лагоським підприємцям у сфері ІТ, які зібралися на шостому поверсі в невеликому, схожому на горище приміщенні Co-Creation Hub (CcHUB), сказали лише, що сьогодні, 30 серпня 2016 року, до них приїде виконавчий директор Facebook. Цей візит передував відкриттю навчального табору для технологічних стартапів, організованому Facebook. Підприємці очікували, що загадковим гостем буде один із

«лейтенантів» Цукерберга Іме Арчібонг — син іммігрантів з Нігерії, який виріс в Північній Кароліні і раніше вже відвідував батьківщину своїх батьків. Приїзд самого Цукерберга здався надто малоїмовірним, щоб розглядати таку можливість.

Певна річ, планування поїздки відбувалося в режимі цілковитої секретності, насамперед з міркувань безпеки, але, зокрема, й для того, щоб сповна насолодитися здивуванням і радістю від появи Цукерберга на зустрічі. Цукерберг ніколи не був на цьому континенті, і йому давно вже був час здійснити свій перший візит. Він прилетів з Італії, де разом з дружиною побував на весіллі свого друга Деніела Ека, головного виконавчого директора компанії Spotify. Після церемонії одруження, яка відбулася на озері Комо, він зі своїм супроводом провів кілька днів у Римі, де зустрівся з прем'єр-міністром та Папою Римським. Одразу з аеропорту він вирушив у похмурий район Яба і в офіс СсНУВ.

Культура лагоських стартапів коливається між неймовірним оптимізмом та гіркими жартами про колосальні перешкоди на шляху до успіху і навіть до виживання. Але саме з такими людьми — фанатиками і мрійниками — хотів зустрітися Цукерберг. У велетенській штаб-квартирі, побудованій ним у Менло-Парку в штаті Каліфорнія, серед плакатів, які прикрашають стіни, наче величезне конфеті, пропагуючи інформаційні технології, є десятки з написом «Будь одержимим». Тому, на відміну від інших ІТ-магнатів, котрі присвячували свою першу поїздку в Африку філантропії, у графіку Цукерберга не було часу на обійми з голодними дітьми у віддалених селах. Натомість він мав намір зустрітися з амбітними програмістами.

На якусь мить молоді ІТ-підприємці завмирають, неначе побачили примару або запідозрили якийсь обман. Відтак, пересвідчившись у тому, що їхні органи чуття їх не підводять, вони всі, як один, підбігають із радісними вигуками до свого знаменитого гостя, тиснуть йому руку, фотографуються з ним і поквапом описують йому свої пропозиції. Цукерберг терпляче спілкується з ними, продовжуючи посміхатися, дивлячись кожному в очі — можливо, навіть затримуючи погляд надто довго. Вочевидь, він щасливий. «Це — мої люди», — каже він мені, коли ми спускаємося сходами, щоб зустрітися з іншими підприємцями.

О так, я супроводжую Марка Цукерберга в цій поїздки. Це перший звіт, який я готую для своєї книги про становлення мережі Facebook.

На першому поверсі діє програма Summer of Code, в ході якої діти віком від п'яти до тринадцяти років вчать програмувати. Він підходить до двох хлопців, що сидять за одним комп'ютером. На вигляд їм сім-вісім років.

— Розкажіть мені, що ви створили, — просить він, нахилившись до них і дивлячись на одному рівні з ними на екран, де групами переміщуються миготливі цятки.

— Гру, — відповідає один із хлопців.

Цукерберг ще пильніше вдивляється в цятки, його очі широко відкриті, як у великої м'якої іграшки: *він теж так робив у їхньому віці!*

— Можете описати, як ви її створили? — запитує він.

Після подальших технічних консультацій з дітьми («Можете показати мені код?») він вирушає до свого наступного пункту призначення — стартапу, в якому інженери з Центральної Африки вчать виконувати технічну роботу для великих корпорацій. Фонд Цукерберга, до якого він планує передати 99% своїх акцій, підтримує їхню діяльність.

Люди, які відвідують Лагос у справах, рідко пересуваються пішки такими районами, як Яба, але Цукерберг хоче пройтися його вулицями. Тротуари тут облаштовані невибагливо — багнюка і бетон з вибоїнами і калюжами. Повз нас проїжджають автомобілі та мотоцикли. Ми йдемо швидко, поки люди в халупах і в магазинах не зрозуміли, що відбувається. Одній дитині вдається вибігти поперед нас і зробити селфі. Цукерберг на це не зважає і продовжує розмовляти з Арчібонгом на чолі нашої групи.

Цю сцену знімає його власний фотограф, колишній фотокореспондент Newsweek, який до цього подорожував із багатьма президентами. Коли ці знімки потраплять в інтернет, прогулянка двома кварталами серед людей зробить Цукерберга улюбленою постаттю в Нігерії. («Я подумав, що це фотошоп!», — сказав тамтешній інженер, коли вперше їх побачив.) Наступного дня фото з пробіжки по мосту, теж викладені в соціальні мережі, закріпили за цим ІТ-мільярдером образ простої людини.

Останньою зупинкою, в перший день перебування в Африці, була маленька крамничка на жвавому перехресті. Це одна з сімейних франшиз Express Wi-Fi, створених за підтримки Facebook. Завдяки їй, місцеві мешканці можуть роздавати інтернет у крамницях і на підприємствах за незначну плату. Цим невеликим кіоском, в якому також приймають

ставки на спортивні змагання, керує Розмарі Нджоку — жінка в чорній сукні в горошок і тюрбані. Поруч із нею стоїть подруга, вдягнена в довгу сукню з жовтим візерунком.

Забезпечення доступу до інтернету для декількох мільярдів людей — тих, хто не має можливості ним користуватися через відсутність покриття або брак коштів — цікавить Цукерберга вже не один рік. Він пропагував різні способи роздачі інтернету, починаючи з екзотичних технологій на кшталт самокерованих дронів, і закінчуючи контроверсійним тарифним планом, в якому будуть лише поширені застосунки, зокрема, Facebook Express Wi-Fi — невеликий, але перспективний аспект цієї мрії, що отримала назву Internet.org.

Жінки зустрічають Цукерберга в кінці вузького, дуже теплого і тісного приміщення — в ньому ледве вистачає місця для трьох людей. Цукерберг, у якого на футболці проступили плями від поту, ставить власниці низку запитань.

«Я хочу попросити Вас про допомогу, — каже шоста найбагатша людина світу жінці, яка керує невеликим підприємством на розі вулиць в одній із найбідніших країн світу. — Як би Ви порадили мені покращити нашу співпрацю?»

Це запитання на мить спантеличує Нджоку, але вона швидко опановує себе. «Більше метрів». Цукерберг дивиться на неї запитально. «Більший радіус сигналу, щоб він поширювався на більшу територію. Тоді в нас буде більше клієнтів».

Цукерберг якийсь час мовчить.

— Що ще? — цікавиться він.

— Хештеги, — відповідає жінка. — Хештеги #itsup¹, щоб люди знали, що wi-fi працює¹.

Цукерберг веселішає. «Це ми можемо влаштувати, — каже він. — Першу пропозицію важко втілити в життя».

Він починає пояснювати технічні труднощі, але слухачки не встигають за ходом його думок.

Наступного дня Цукерберг проводить зустріч із місцевими програмістами в мерії. Йому набагато більше подобається працювати в такому форматі, ніж читати лекції або вести невимушені бесіди

1 Працює. — Прим. пер.

з надокучливими журналістами. Він із особливою гордістю розповідає присутнім, що Facebook створив супутник, який розширить покриття на багато районів Африки, зокрема, в Нігерії. Результати не змусять на себе чекати, тому що «пташка» вже перебуває на стартовому майданчику, на ракеті Space X компанії Ілона Маска.

Одне з запитань, які модератор зібрав задалегідь, стосується того, наскільки легко Цукербергу як програмісту було перейти від повного контролю над своєю роботою до менш визначеної галузі управління компанією. Чи сумує він за тими часами, коли просто писав коди?

«Я — інженер, як і багато хто з вас, — каже він. — І для мене інженерія базується на двох конкретних принципах. Перший: проблему треба розуміти як систему. Другий: будь-яку систему можна покращити. Наскільки б хорошим або поганим щось не було, його можна покращити. Це стосується і написання кодів, і виготовлення обладнання, і управління компанією».

За його словами, Facebook вирішує проблеми у сфері бізнесу та культури так само, як кодери вирішують проблеми у сфері програмування.

«Різниця між управлінням компанією та написанням коду не така вже й велика. Тут також потрібно задавати функції і створювати підпрограми. На мою думку, в цьому інженерному способі мислення є щось фундаментальне».

Пізніше, цього ж дня, Цукерберг відвідав розважальну студію в районі під назвою Ноллівуд. Туди на зустріч із ним прийшли нігерійські знаменитості — актори, ді-джеї, музиканти, коміки. Походжаючи будівлею і знайомлячись із відвідувачами, Цукерберг не зраджує своїй новій звичці запитувати в діячів мистецтва і знаменитостей, якій мережі вони віддають перевагу — Facebook чи Instagram. Другий сайт, призначений для обміну фотографіями з мобільних телефонів, він придбав 2012 року, залишивши засновників на керівних посадах. Схоже, всім гостям більше подобається Instagram.

«Але ж Facebook більший», — каже він із неприхованим розчаруванням.

В якусь мить, коли всі вже зібралися в кімнаті, щоб поставити йому свої запитання в неформальній обстановці, одна з зірок Instagram порушує тему фільму 2010 року «Соціальна мережа» («The Social Network»), присвяченого історії створення Facebook. Оскільки в цій стрічці Цукерберга зображено як саванта, який заснував компанію, тому що не зміг

потрапити до престижної гарвардської студентської групи і не був популярним серед дівчат, можна було б припустити, що ця тема йому не дуже приємна — тим паче, в нього запитали, чи справді він заснував Facebook через розрив стосунків.

«Моя дружина ненавидить цю частину фільму, — каже він із характерною знченою посмішкою. — Насправді ми вже тоді зустрічалися. Тому її дратують натяки на те, що я заснував Facebook заради інших дівчат. — Він робить паузу. — До того ж, це неправда».

У свій четвертий, і останній вечір в Нігерії Цукерберг запрошує мене разом зі своїм супроводом до свого номера. Вони переїхали з Лагоса до столиці — Абуджі, в готельний комплекс із посиленою охороною. Тут Цукерберг зустрінеться з президентом, перед тим, як покинути країну (молодий керівник компанії так часто зустрічається з лідерами різних держав, — практично на рівних, адже його багатонаціональна аудиторія забезпечує йому надійну підтримку в багатьох державах, — що доводиться говорити про «міжнародну політику» Facebook). День розпочався о 4 ранку з польоту приватним літаком до Кенії. Там Марк взяв участь у двогодинному сафарі, зустрівся з підприємцями і пообідав з чиновниками. До настання вечора він зі своїм супроводом знову був у літаку. Саме тоді Цукерберг дізнався, що ракета SpaceX, яку він з такою радістю описував як надію на доступ до інтернету для бідного контенту, вибухнула на стартовому майданчику за день до запуску. Супутник Facebook, який перебував на борту ракети під час випробування, — це було потрібно для економії часу, — згорів внаслідок вибуху.

Цукерберг сердився на Маска (гасло Facebook «Рухайся швидко і не бійся щось зламати» не пасує до запуску супутників). Він знайшов природний вихід для свого гніву — носій інформації, який власноруч зробив доступним для багатьох людей, — Facebook. Всупереч порадам своїх піар-менеджерів, він написав гнівний допис, який опинився у стрічці новин значної частини зі 118 мільйонів його читачів:

«Тут, в Африці, мене дуже розчарувала звістка про те, що в ході невдалого запуску ракети SpaceX було знищено наш супутник, що мав забезпечити інтернет-покриттям багатьох підприємців та інших мешканців цього континенту».

Щоправда, ввечері у своєму номері Цукерберг був веселий. Він більш розкутий і жартівливий в оточенні людей, яких добре знає. На столі виставлені великі порції місцевих страв. Він п'є нігерійське пиво з бляшанки великими ковтками. Піддражнює Арчібонґа та свого фотографа. Але почувши про Маска, на якусь мить замовкає. Точніше — на хвилину.

«Схоже, я пройшов п'ять стадій горя, — каже він. Знову пауза. — Можливо, всі, крім прийняття». Чи розмовляв він із Маском? Знову пауза, цього разу триваліша і похмуріша. «Ні», — нарешті відказує він.

Відтак розмова повертається до подорожі, і його лице прояснюється. Я прошу його розвинути свою думку щодо Facebook та інженерного мислення. Він залюбки починає пояснювати, як його схильність використовувати інженерний підхід лягла в основу роботи компанії.

«Основним аспектом є те, що в юності ви дивитеся на щось, і вам здається: це можна вдосконалити. Я можу зламати цю систему і зробити її кращою. Я пам'ятаю, як замислювався над цим, коли був молодшим. Лише з часом я усвідомив, що не всі дотримуються такої думки. Мені здається, що це і є інженерне мислення. Можливо, це радше не мислення, а набір цінностей».

Для Цукерберґа найважливіше — взаємообмін, і він вважає, що світ стає кращим, коли люди починають ділитися своїм досвідом. Поки що світ приймає його філософію і відзначає рекордну кількість користувачів Facebook, його здатність збирати людей разом і навіть сприяти вирішенню серйозних проблем на низовому рівні. Facebook називають рушієм «Арабської весни», що мала на меті розширення громадянських свобод. Попри постійну критику активістів та регулювальних органів щодо політики конфіденційності сайту, його наратив залишається незмінним. І хоча у фільмі «Соціальна мережа» образ Цукерберґа не дуже позитивний, загалом він має репутацію хороброго, демократичного підприємця, який любить у вільний час вийти на пробіжку чи то у Лагосі, чи то на оповитій смогом пекінській площі Тяньаньмень.

«Одним із найпозитивніших моментів у цій поїздці для мене є можливість поспілкуватися з реальними людьми, — каже він. — Я був у Римі і мав розмову з Папою Римським та прем'єр-міністром, — вони теж чудові люди, — але мені було приємно поговорити з багатьма розробниками сайтів та інженерами».