

АНТОНІО ГАРСІА МАРТІНЕС

# **ХАОС У КРЕМНІЄВІЙ ДОЛИНІ**

**ШАЛЕНІ ГРОШІ  
ТА НЕОЧІКУВАНІ ФІАСКО**

*Переклала з англійської  
Анна Марховська*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ЗМІСТ

<i>Слово автора</i> .....	11
<i>Пролог. Сад стежок, що розходяться</i> .....	12

## ЧАСТИНА ПЕРША

### **КІНЕЦЬ СПОКОЮ**

Гробарі капіталізму.....	25
Особливості людської взаємодії.....	45
Учимося плавати.....	56
Утеча з кораблетрощі.....	79

## ЧАСТИНА ДРУГА

### **ПСЕВДОВИПАДКОВА ПОСЛІДОВНІСТЬ**

Покажи, який у тебе бойовий вишкір.....	93
Як шлюб, тільки без злягання.....	104
Швидкість — це перевага.....	111
День Д.....	121
Ангельський конклав.....	126
Сенд-Гілл-Роуд.....	138
Описує все ширші кола сокіл.....	151
<i>¡No Pasarán!</i> .....	159

Канапка із собачим лайном .....	171
Перемога .....	186
Запускаємо! .....	191
Побачення @twitter .....	196
На волосину від поглинання .....	220
Лови лайк .....	228
Штурхана — на! .....	235
Майбутнє, де розходяться стежки .....	244
Ретвіт — це ще не реклама .....	255
Пунктирна лінія .....	260
Ендшпіль .....	271

#### ЧАСТИНА ТРЕТЯ

### **БІЖИ, ЛАМАЙ!**

Тренувальний табір .....	279
Масажист продукту .....	291
Google має бути зруйновано .....	302
Стрибок у безодню .....	311
Один постріл — один убитий .....	318
Лякана ворона всього боїться .....	323
Реклама п'ять-нуль .....	328
Нарцисизм потаємного .....	337
Дикуні ми чи хто? .....	351
Розмови зі смертю .....	357
Смертна нудьга .....	365
Вихід на відкритий ринок .....	374
Коли літаюча тарілка не з'являється .....	382
Монетизація пухлини .....	395
Велике пробудження .....	402
Варвари біля воріт .....	415
ІПЕ > ППП .....	426
Первинна публічна пропозиція: переоцінка .....	439

Трейдери .....	443
Facebook у всіх подробицях .....	449
Microsoft розправив плечі .....	470
Ad Majorem Facebook Gloriam .....	480
Адъос, Facebook .....	492
Утрачене пекло .....	500
<i>Епілог. Чоловік міркує, а Бог керує</i> .....	508
<i>Подяки</i> .....	525

# ГРОБАРИ КАПІТАЛІЗМУ

«Кредити потрібні системі сучасної торгівлі як повітря.  
Вони зробили для збагачення країн у тисячу разів  
більше, ніж усі шахти на Землі».

*Деніел Вебстер, із промови в Сенаті США,  
18 березня 1834 року\**

## ЛИСТОПАД 2007 РОКУ

«**З**доров! Ну, що там зараз із ризиками?».

Я відірвав погляд від стіни із чотирьох моніторів, які показували сині вікна з рядками комп'ютерного коду. Лише обрані розумілися на цій фінансовій матриці, та від результатів роботи таких людей залежала доля світу.

Заговорив до мене Джонатан Манн, або Джейман, як його називали в біржовому залі. На його плечах лежала ключка для гри в гольф, руки він закинув на її кінці й від того — от блюзнірство — став дуже схожий на Христа фінансового світу.

Кредитні спреди — рейтинги кредитоспроможності найбільших компаній світу — різко зросли, а це означало, що по-

---

\* Цю цитату було вигравіювано на бронзовому фасаді агентства Moody's на Нижньому Мангеттені. Moody's належить до переліку кредитно-рейтингових агентств, чия некомпетентність або злочинні таємні угоди з банками серед інших причин зумовили кредитну кризу.

хитнулася й віра людства у фінанси. Метафора з розп'яттям виявилася доречною.

«Не знаю, Джеймане, подивимось», — я ледь відвів погляд від моніторів. На мить налиті кров'ю очі Джеймана зупинилися на мені, а потім він повернувся до свого столу, де стояло ще більше моніторів, ніж у мене.

У Goldman Sachs Джейман торгував кредитними індексами — це такі зліплені воедино комбінації кредитних ставок на великі корпорації, майже як фонд взаємних інвестицій. На відміну від світу акцій, у світі кредитів ціни визначалися зовсім не туманним передчуттям майбутньої цінності, а позірною ймовірністю занепаду корпорації в майбутньому. У світі кредитів не існує весіль та днів народження; у ньому є місце тільки для поховань. Ну а ми були гробарями серед букмекерів, роблячи ставки на життя або смерть тієї чи іншої компанії.

Мене не надто обходили проблеми з тим показником Джеймана. Мене обходив автоконцерн General Motors. Мене обходила авіакомпанія Southwest Airlines. Мене обходила Ford Motor Company. Я підняв голову над моніторами й поглянув на Чарлі Мак-Героу, який вивчав математику в Єльському університеті, а потім займався торгами в секторі авіакомпаній та автоконцернів. Я служив у нього фінансовим аналітиком — розробляв вибагливі моделі ціноутворення для хитромудрих деривативів, які забезпечували нам премії, і стежив за чистою потоком даних, що допомагали зрозуміти цей безжальний світ. Як завжди в такі дні, Чарлі обливався потом від напруження й вигукував цінові пропозиції колегам із торгової зали або в гарнітуру телефону. Поруч із ним сидів Роб Джексон, молодший трейдер; він вносив біржові угоди в систему управління ризиками, далі їх «з'їдав» написаний мною код, а на виході ми отримували моделі ціноутворення, які допомагали трейдерам орієнтуватися в цьому небезпечному світі та укладати все нові й нові угоди.

Якою була вартість повного забезпечення кредиту авіакомпанії United Airlines? А такою, чорт забирай, як скаже Мак-Героу, бо саме він відігравав у Goldman Sachs роль «маркет-мейкера»

в царині кредитів для авіаліній. Мак-Героу був біржовим брокером у загальному розумінні: на ринку він виступав і посередником, і приборкувачем левів; інакше кажучи, то він страждав від ринкових потрясінь, на які ніяк не міг вплинути, то сам ліпив із ринку те, що підказувала його хижка натура.

На той момент Чарлі вже два роки ставив на занепад знекровленої автомобільної промисловості США і на загибель кількох авіаліній. Від велетенського виграшу нас завжди відділяло щось на зразок відкликання цілої лінійки автомобілів Ford Pinto\* або кількох місяців високих цін на авіапальне. Нескладно уявити собі в'їдливий вираз блідої фізіономії Чарлі, якби на його комп'ютерному терміналі в агентстві «Блумберг» вискочила новина про падіння літака United Airlines десь у горах. Завдяки мені він міг абсолютно точно визначити розміри нашого зиску. Та навіть попри наростання іпотечної кризи авто- та авіапромисловість і досі лишалися кредитоспроможними. Бісові літаки не думали падати, ціни на пальне не збиралися зростати, і ніхто не знав, яким лайном виявиться Dodge Avenger 2008 року випуску.

І хоча кожного в торговій залі мучили страх та жадова, часом і там траплялися просвітки здорової думки. Уявіть собі, як скінчений п'яниця дивиться на свою забльовану постіль у тумані чергового похмілля й раптом каже до себе: «Як я до такого докотився? Як я міг так із собою вчинити? Де були люди?..»

Я влаштувався в Goldman Sachs після п'яти виснажливих років навчання в аспірантурі університету Берклі за спеціальністю «фізика». На той час моя стипендія (оподаткована як прибуток!) сягала невимовно щедрих 19 000 доларів США на рік.

У 2005 році в Goldman Sachs платили в середньому 521 000 доларів, і це з урахуванням абсолютно кожного трейдера, спеціаліста з продажів, інвестиційного банкіра, секретарки,

---

\* У 1978 році корпорація Ford була змушена відкликати всі автомобілі моделі Pinto 1971–1976 років випуску через дефект конструкції баку для пального, унаслідок якого в цих автомобілях ставалися вибухи. — Прим. пер.

## ПОКАЖИ, ЯКИЙ У ТЕБЕ БОЙОВИЙ ВИШКІР

Якщо ви, баби, покинете мій острів, якщо переживете курс молодого бійця... Ви станете зброєю, ви станете посланцями смерті, які моляться на війну. Але доти ви ніщо! Ви найнижча форма життя на Землі. Ви, чорт забирай, навіть не люди! Ви нікудишні розпорошені кавалки риб'ячого лайна, і все!

*Р. Лі Ермі в ролі комендор-сержанта Гартмана у фільмі «Суцільнометалева оболонка» (1987)*

### ЧЕРВЕНЬ 2010 РОКУ

**А** ось як влаштовано Y Combinator. Щотижня протягом трьох місяців обрані засновники стартапів ходять на обіди з видатними особистостями стартапівського світу. Такі обіди не мають нічого спільного з невимушеним спілкуванням — це змагання з демонстрацією продукту, на яких засновники намагаються випередити один одного за рахунок дедалі краще підготованого продукту, вибухового зростання кількості користувачів або новин про фінансування, і все це в атмосфері технічного братерства та спільних страждань. Такий щотижневий ритм надає порядку шаленому хаосу стартапівської діяльності; його чекають, як відпочинку від тяжкої праці та запаморочливого стресу.

Я завжди намагався сісти в першому ряду, щоб добре роздивитися доповідача й збагнути, із якого він тіста.



У Марісси Маер трусилися руки, говорила вона дуже швидко й схвильовано, а ще її — єдину серед усіх доповідачів — супроводжував «асистент» із Google.

Здоровань Рід Гофман промовляв розкотисто, неначе імператор на чолі війська, і розсипався захопливими історіями із саги про PayPal, створення мережі LinkedIn та оголошення війни Microsoft. Поза всяким сумнівом, він був одним із найкращих доповідачів; після його промов з'являлося таке відчуття, ніби ти пробив головою стіну.

І таке інше — нас розважали бойовими історіями з технічних шансів засновники пошт Google та Yahoo, співвласники венчурної компанії Sequoia та Google Ventures, засновники компаній Airbnb, Eventbrite, Groupon та інших стартапів.

Те, що нам давали на обід, Пол Грем чемно охрестив «мішанкою з рисом» — коли паскудне, а коли й смачне рагу з незрозумілих продуктів, а на гарнір — рис. Пол Грем або ще хтось із партнерів особисто роздавали цю їжу, а засновники ставали у звивисту чергу, наче в якійсь їдальні для бездомних під час Великої депресії. В основному робочому приміщенні УС була повноцінна кухня; кажуть, що Пол Грем сам готував ту «мішанку» (принаймні на початку). Без жодних сумнівів, найгірше смакувала жирна субстанція з горохом та якоюсь незрозумілою рибою. Тижні, коли подавали цю страву, були не дуже. Навіть розігріта в мікрохвильовій печі шпатлівка смакує краще. Усі поділяли думку про те, що на вершині рейтингу стояли м'ясні тюфтельки з макаронами, а це вже про щось та й говорить.

Ясна річ, ніхто не ходив туди поїсти, і навіть товариство видатних доповідачів було не головне.

Насправді завдяки УС можна було отримати такі переваги: доступ до партнерів УС, доступ до спільноти засновників УС, вигідний наліт престижу й День демоверсій.

Про цінність партнерів я ще розповім.

Цінність мережі компаній, що мають стосунок до УС, полягає в тому, що фактично вони утворюють закритий мікрокосмос вищого світу інформаційних технологій. Непричетні до цього світу дошкульно охрестили його мафією УС. Слово «мафія» — це

пейоратив, від якого у уяві постають росіяни в спортивних костюмах, які глитають горілку, щось кричать в одноразові мобільники й перешіптуються скрипучими слов'янськими голосами. У УС панують настрої колективної оборони, а ще там вміють, якщо треба, змикати лави.

А ось якою була найголовніша вигода від доступу до спільноти засновників: кількість компаній, що вийшли з УС, зростає щороку, а це дає можливість відтворити ледь не 80 % користувачьких та інфраструктурних технологій, без яких у добу інтернету нікуди, за допомогою самих тільки компаній, пов'язаних із Y Combinator. Якими не були б ваші потреби — інструменти для контролю системи, розробка мобільних застосунків чи то інструменти маркетингу («Ви вже чули про AdGrok, наш програмний продукт?»), — у УС була компанія, здатна їх задовольнити. За те, що ви входили до родини УС, вам пропонувалося першокласне обслуговування та суттєві знижки. Крім того, вашим продуктом одразу почнуть користуватися інші учасники спільноти УС, а це означає, що вам автоматично дістануться грамотні й терплячі користувачі, ще й солідний перелік компаній, які можна показати на слайді презентації. Ця тенденція до використання продуктів, створених у УС, бере початок на самісінькій верхівці. Думаю, якщо УС колись профінансує яку-небудь авіалінію, Пол Грем літатиме виключно нею.

Про вигідний престиж ми поговоримо дуже скоро.

То над чим же ми працювали у Y Combinator?

Щоб було зрозуміло, мені доведеться востаннє прочитати лекцію про те, як влаштовано інтернет-ЗМІ, і тоді з педагогічними балачками буде покінчено. Після цього йтиметься тільки про гроші, секс і смерть, слово даю.

Як Google вдається виходити на 70 мільярдів доларів прибутку на рік, що перевищує ВВП Люксембургу або Білорусі? Там придумали чарівний сайт під назвою «Пошук Google», якому всі люди на землі розповідають про свої бажання: «Фотоапарат Нікон Д300», «Онлайн-освіта з медсестринської справи», «Юрист із розірвання шлюбу в Атланти». Цілий світ бажань і по-

## ТРЕНУВАЛЬНИЙ ТАБІР

Лишень переступивши через поріг, герой опиняється у заповітному середовищі надивовижу пливких, неоднозначних обрисів, де він мусить подолати низку випробувань. Героя таємно підтримують поради, обереги та посланці неземних помічників, яких він зустрів до того, як потрапив на ці землі. Похід у царину випробувань відбивав лише початок довгого та неймовірно небезпечного шляху, на якому його чекатимуть перші завоювання і миттєвості одкровень. Йому доведеться вбивати драконів і долати неочікувані перепони — знову, знову і знову. На його шляху буде безліч неостаточних перемог, нестримних задоволень і коротких поглядів на цей чудовий край.

*Джозеф Кемпбелл. Тисячолікий герой*

### 25 КВІТНЯ 2011 РОКУ

**Д**О ПЕРЕЇЗДУ в кампус, який нагадує місто всередині міста, Facebook займав дві будівлі в не надто престижному районі Пало-Альто, на схід від кампуса Стенфордського університету. У будівлі на Каліфорнія-авеню сиділи Цук, інженерний відділ, рекламний відділ та загалом усі, хто займався розробкою самого продукту. Інша будівля стояла на сусідній великій вулиці — Пейдж-Мілл-Роуд; там квартирувалися відділ продажів, юридичний та операційний відділи й усі, хто

опікувався нетехнічними аспектами механізму Facebook. Між ними курсував цілий парк охайних білих автобусів, що розвозили людей; подеколи на цьому маршруті можна було побачити якого-небудь співробітника компанії, що вирішив пройтися 800 метрів заради фізичного навантаження або просто захотів трохи побути на сонці.

Заходи ознайомчого дня мали відбутися в нетехнічній будівлі, тож я сів на білий автобус до Пейдж-Мілл-Роуд. Конференц-зала — просторе приміщення, призначене для презентацій, — називалася Pong (саме так, а сусідня кімната — Ping). Уздовж задньої стіни простягалася сцена, а вузькі довгі столи, неначе жива огорожа, перерізали кімнату справа наліво. Я, як завжди, влаштувався в першому ряду, під самісіньким носом у доповідача, щоб бачити кожен м'яз на його обличчі й скласти про нього правдиве враження.

Хтось із відділу кадрів проголосив формальне вступне слово, після чого на сцену вийшов перший доповідач; то був мій найвищий керівник — директор із продукту Facebook Кріс Кокс.

Кокс був вродливий, як Раян Гослінг або Джонні Депп: стримана мужність у привабливій оболонці, спеціально створена для жіночих бажань.

У Facebook любили відпускати жарти про хвилі охання та ахання, які щоразу здійснюються у твіттері, коли Кокс виступає на піар-заходах Facebook. Він володів даром красномовства і вправно ним послуговувався, змальовуючи спокусливі сюжети про Facebook та майбутнє ЗМІ. У ролі першого доповідача Кокс, очевидно, мав показати нам комплексну картинку того, для роботи над чим нас обрали.

«Що таке Facebook? Дайте мені визначення», — він вийшов на сцену і майже негайно кинув виклик рядам уважних облич.

«Це соціальна мережа».

«Неправильно! Це зовсім не соціальна мережа».

Кокс оглянув слухачів в очікуванні наступної відповіді.

Аж тут метка і юна практикантка промовила відповідь настільки чітко, що я запідозрив у ній підставну особу: «Це ваша особиста газета».

«Саме так! Це те, що мені слід читати, про що слід думати, що надходить особисто мені щодня».

А тоді він вдався до популярного в Долині прийому — вплив продукт в історичну послідовність попередніх технологій, та ще й так, щоб той виявився найголовнішим і неминучим розділом переможної історії. Радіо і телебачення були знеособленими засобами масового споживання; свого часу вони здійснили прорив, але тепер стали неповноцінними. Цю тенденцію до персоналізації, яка стає дедалі помітнішою, продовжують розрізнені ЗМІ з чимраз точнішою спрямованістю — наприклад, тематичні журнали на зразок Car and Driver або місцеві газети з відривним розділом, присвяченим вашому району. Утім, насправді кінцевою телеологічною метою сучасних ЗМІ був Facebook.

Facebook — це ваша особиста газета New York Times, ваш особистий канал, де можна писати й читати; він доступний для всіх: від венчурного інвестора в Кремнієвій долині чи банкіра з Волл-стрит до фермера з Індії, який оре ниву. Кожен буде налаштовуватися на канали друзів, як колись люди крутили перемикачі на телевізорах із електронно-променевою трубкою, і житиме у світі опосередкованого спілкування між людьми. Той факт, що певна новина вийшла у Wall Street Journal, не має особливого значення: поширив її ваш друг Фред, інший друг Енді залишив коментар, а дружина поділилася нею з друзями. Новий співробітник Facebook міг скласти перше уявлення про світ, на який дивляться не крізь призму таких традиційних джерел, як газети, книги, ба навіть органи державного управління або релігія, а через криву особистих стосунків. Разом із друзями ви по-новому витлумачите славу, соціальну цінність і те, що мусять варитися в невтомній мавпячій голові з ранку до вечора.

Енді Воргол помилявся. У майбутньому ми не станемо відомими на п'ятнадцять хвилин — ми будемо безперервно відомими серед п'ятнадцяти людей. Такою була нова парадигма, навіть якщо зовнішній світ її ще не осягнув. А ми, співробітники Facebook — ми, жменька щасливчиків, — знали, яким стане світ майбутнього, і готові були докласти руки до його створення.

# УТРАЧЕНЕ ПЕКЛО

Програла битву? Втрачено не все;  
Дух непокори, ненависть безмежна,  
Бажання помсти і мужність —  
Щоб ніколи не здаватись.

*Джон Мільтон. Утрачений рай*

## 9 ВЕРЕСНЯ 2013 РОКУ

**Я**К ПРАВИЛО, вечори з Рісманом, моїм колишнім інженером із FBX і товаришем по зброї, були гулянками, просякнутими алкоголем і люттю; вони закінчувалися або у швидкій, або в лімузині Hummer в оточенні цілого загону непристойних дівок.

Розігрівалися ми в його дорогій фешенебельній квартирі в житловому комплексі Paramount, який поряд із комплексами NEMA (де він згодом також житиме) і One Rincon Hill утворював сузір'я елітних житлових багатопверхівок у районі Саут-оф-Маркет.

Ці високі споруди вирізнялися на тлі міського пейзажу з низеньких складських приміщень і рідкісних будиночків у вікторіанському стилі. Підприємці жили роботою, тож кожен головний виконавчий директор мав за розкіш розташувати офіс на відстані прогулянки від дому і навпаки. Їздити на роботу — це для простолоудинів.

Курок рушниць хаосу було зведено, коли наш юний цирк вирішив, що настав час вийти з дому на пошуки бару, де можна було б зіграти коштовну виставу з приватними столиками й замовленням цілої пляшки алкоголю.

Ми з Алексом Гартреллом взялися за руки й гайда плигати по вулиці, наче малі дівчиська, виспівуючи пісеньку, якої я вже не пам'ятаю. Гартрелл був здорованем із Середнього Заходу, який навчався в Карнегі Меллон, університеті з найкращим відділенням інформатики в Америці, на стипендії з футболу. Він був інженером з інфраструктури у Facebook і регулярно долучався до наших алкогольних виходів у місто.

Лунала незграбна і гучна серенада на два чоловічі голоси, аж раптом...

*Лусь!*

Нога моя видала такий звук, немовби луснула мотузка під натягом, а потім раптом я не зміг іти. Товариство рушило далі без мене, а я докульгав до пожежного гідранта, сперся дупою на незручний загострений вершечок і став чекати на допомогу Психологині з Ізраїлю, яка йшла десь позаду.

Відвідання швидкої допомоги наступного дня завершилося діагнозом із гнітючого арсеналу старіння: я порвав підошовну фасцію, ту сполучну тканину, що тримає купи ступню, ресору і пружину, завдяки якій людина може пересуватися. Вирок: сидіти сиднем вісім тижнів.

Я вже два тижні сидів на дивані в стані вимушеної бездіяльності, коли у світ інформаційних технологій прийшли важливі новини. Twitter вирішив поглинути MoPub, один із найбільших і найскладніших у світі майданчиків для торгів рекламою в режимі реального часу.

Мої з MoPub шляхи вже перетиналися: два роки тому у Facebook прицінювалися до цієї компанії так, як там завжди дивляться на успішні молоді стартапи — без жодних зобов'язань. Я проводив співбесіду з Джимом Пейном, головним виконавчим директором цієї компанії, на посаду менеджера продукту. Facebook відмовив MoPub, але я був вражений. За рік після тієї зустрічі, коли FBX уже розвивався швидкими темпами, я ще не