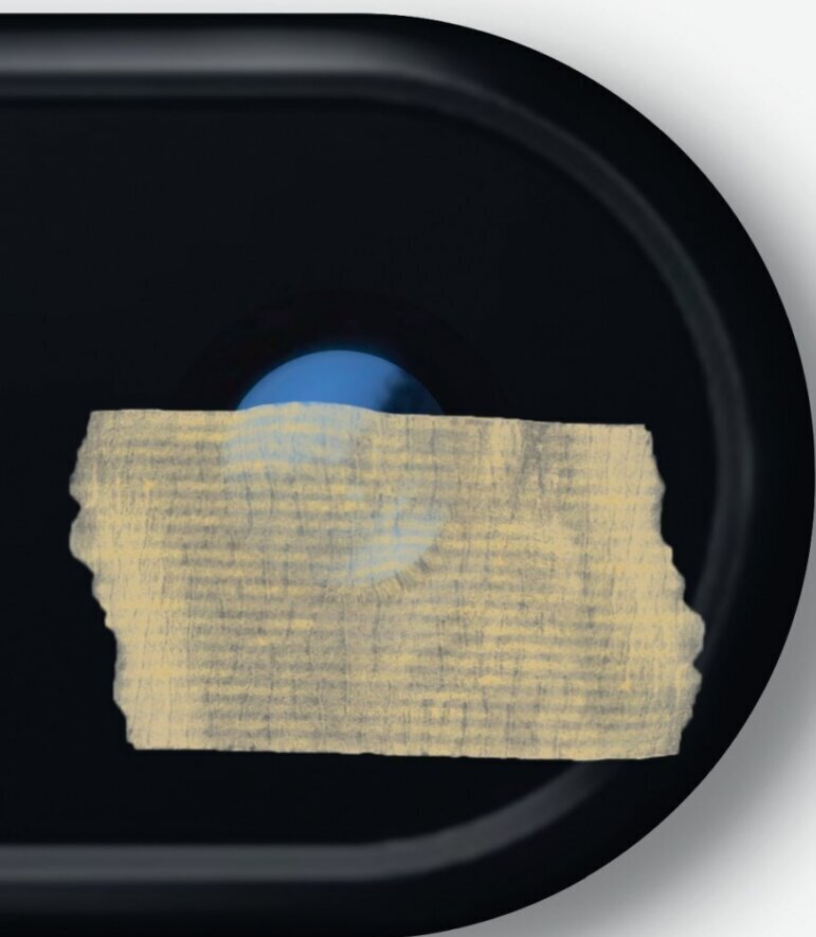


Шира Френкель, Сесилия Кэнг

# Внутри Facebook Голая правда



Бестселлер AMAZON

Facebook, каким его еще никто не видел. Грандиозный, тщательно продуманный триллер о манипуляциях и интригах в самой могущественной корпорации мира. Что скрывает руководство крупнейшей социальной сети? Скандал с АНБ, вмешательство в выборы, Cambridge Analytica, Трамп... Это только верхушка айсберга!



Шира Френкель

**Внутри Facebook. Голая правда**

«Питер»

2021

УДК 316.776.23  
ББК 60.557.4

**Френкель Ш.**

Внутри Facebook. Голая правда / Ш. Френкель — «Питер», 2021

ISBN 978-5-4461-2952-2

Под руководством Марка Цукерберга и Шерил Сэндберг самая влиятельная компания мира стала каналом дезинформации, языка вражды и политической пропаганды. Технический гигант не только объединял мир, но и нарушал конфиденциальность личных данных пользователей, распространял фейковые новости и опасные поляризующие ненавистнические высказывания. Отмеченные наградами репортеры The New York Times Шира Френкель и Сесилия Кэнг подробно рассказывают, как с помощью агрессивных лоббистских действий, политических интриг, слежки, цензуры и манипулирования общественным мнением некогда одна из величайших историй успеха Кремниевой долины превратилась в бездушную машину для пожирания денег.

УДК 316.776.23

ББК 60.557.4

ISBN 978-5-4461-2952-2

© Френкель Ш., 2021

© Питер, 2021

# Содержание

От авторов	6
Пролог. Любой ценой	7
Глава 1. Не дразните гусей	10
Глава 2. Большая сенсация	18
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# Шира Френкель, Сесилия Кэнг Внутри Facebook. Голая правда

© ООО Издательство «Питер», 2022



Посвящается  
Тигину, Лейле, Ольтаку, 엄마, 아빠  
Тому, Элле, Идену, אמא, אבא

## От авторов

Чтобы написать эту книгу, мы потратили более тысячи часов на интервью, в которых приняли участие более четырехсот человек. Большинство из них – это руководители, бывшие и нынешние сотрудники Facebook, члены их семей, друзья, одноклассники, а также инвесторы и консультанты корпорации. Мы использовали информацию из более чем сотни интервью с представителями (или помощниками представителей) законодательных и регулирующих органов, с защитниками прав потребителей и права на неприкосновенность частной жизни, а также учеными из США, Европы, Ближнего Востока, Южной Америки и Азии. Все те, с кем мы беседовали, лично принимали участие в описанных событиях или узнали о них от непосредственных участников. Упоминаемые в книге репортеры The New York Times – это мы и/или наши коллеги.

«Внутри Facebook» опирается на никогда не публиковавшиеся ранее имейлы, служебные записки и официальные документы, подготовленные или одобренные высшим руководством корпорации. Многие из наших собеседников смогли восстановить в памяти разговоры в мельчайших подробностях и предоставили нам записи, совпадающие по времени с описанными событиями, заметки в органайзерах и другие документы, которые мы использовали для реконструкции цепи событий и проверки достоверности информации. Из-за продолжающихся судебных разбирательств против Facebook на уровне штатов и всей страны, соглашений о неразглашении информации в трудовых договорах и из-за боязни возмездия большинство наших собеседников соглашались на интервью только на условии анонимности. Большинство событий, описанных в книге, подтверждались сразу несколькими людьми, среди которых были как очевидцы, так и те, кто получил информацию о произошедшем из первых рук. Поэтому читатели не должны предполагать, будто все сведения предоставлены исключительно людьми, непосредственно принимавшими участие в том или ином описанном событии. В случаях, когда представители Facebook отрицали факты каких-либо событий, характеристики руководителей компании или описания некоторых сцен, сразу несколько человек, имеющих прямой доступ к информации, подтверждали нашу версию.

Мы не смогли бы написать эту книгу без всех тех людей, кто согласился дать нам интервью, зачастую рискуя своей карьерой. Без их голосов история самого значимого социального эксперимента нашего времени была бы неполной. Эти люди дали нам уникальный шанс заглянуть внутрь компании, которая заявляет своей миссией создание взаимосвязанного мира с возможностью свободы выражения, но чья корпоративная культура требует секретности и безоговорочной преданности.

Несмотря на то что Цукерберг и Сэндберг изначально выразили через своих сотрудников PR-отдела свое желание отразить их точку зрения в этой книге, они отклонили наши неоднократные просьбы об интервью. Сэндберг трижды приглашала нас на неофициальные беседы в Менло-Парке и Нью-Йорке, обещая, что после этих разговоров мы встретимся для более подробных интервью уже под запись. Но, узнав о критическом характере некоторых наших репортажей, она оборвала связь. Очевидно, что неприукрашенное описание Facebook не совпадало с ее видением компании.

Цукерберг, как нам сказали, не был заинтересован в участии в обсуждении.

## Пролог. Любой ценой

Больше всего, по словам одного из бывших руководителей Facebook, Марка Цукерберга пугают три возможных сценария: что его сайт будет взломан, что его сотрудники физически пострадают и что однажды законодательные органы разрушат его социальную сеть.

В 14:30 9 декабря 2020 года этот третий возможный сценарий превратился в непосредственную угрозу. Федеральная торговая комиссия США (ФТК) и почти все штаты страны подали в суд на Facebook за причинение вреда своим пользователям и конкурентам и попытались ликвидировать компанию.

На экранах десятков миллионов смартфонов замелькали оповещения с «молнией». CNN и CNBC прервали программы передач, чтобы сообщить важную новость. Газеты Wall Street Journal и The New York Times разместили баннерные заголовки на главных страницах своих сайтов.

Несколько минут спустя генеральный прокурор штата Нью-Йорк Летиция Джеймс<sup>1</sup>, чей офис координировал работу двухпартийной коалиции, состоящей из сорока восьми генеральных прокуроров, провела пресс-конференцию, на которой изложила суть дела, ставшего самым серьезным наступлением правительства на бизнес со времен распада AT&T в 1984 году. Она фактически обвиняла Facebook по многим статьям, затрагивающим всю историю существования компании<sup>2</sup>, и ее лидеров: Марка Цукерберга и Шерил Сэндберг.

«Здесь вся история с самого начала, с момента создания Facebook в Гарвардском университете», – сказала Джеймс. В течение многих лет Facebook применяла беспощадную стратегию «покупай или убивай», чтобы избавляться от конкурентов. В результате была создана мощная монополия, которая нанесла много вреда. Она злоупотребила неприкосновенностью частной жизни своих пользователей и вызвала эпидемию токсичного и вредного контента, охватившую три миллиарда человек. «Используя огромные финансовые и информационные ресурсы, Facebook раздавила или потеснила все, что воспринимала как потенциальную угрозу, – сказала Джеймс. – Они сократили выбор для потребителей, задушили инновации и поставили под удар конфиденциальность личной жизни миллионов американцев».

Марк Цукерберг, которого более ста раз упоминали в исках по имени, был представлен как основатель компании, нарушивший правила и добившийся успеха с помощью травли и обмана. «Если кто-то ступал на территорию Facebook или отказывался продать свой бизнес, несмотря на оказанное давление, Цукерберг включал “режим уничтожения”, обрушивая на него “гнев Марка”», – написала генеральный прокурор, цитируя имейлы конкурентов и инвесторов. Глава Facebook так боялся проиграть соперникам, что «стремился уничтожить их или помешать им, вместо того чтобы превзойти конкурентов технически или инновационно». Он шпионил за ними и нарушал обязательства перед основателями компаний Instagram и WhatsApp вскоре после приобретения этих стартапов, как утверждалось далее в исках штатов.

Все это время рядом с Цукербергом была Шерил Сэндберг, бывший руководитель Google, которая превратила его технологию в мощный источник прибыли, используя для этого инновационный и вредоносный рекламный бизнес, «наблюдающий» за пользователями ради получения их личных данных. Рекламный бизнес Facebook был основан на опасном цикле обратной связи: чем больше времени пользователи проводили на сайте, тем больше данных получала компания. Бесплатный доступ к сервису служил приманкой, но его потребители несли огромные потери иного рода. «Пользователи не платят за использование Facebook. Вместо этого они обменивают свое время, внимание и персональные данные на доступ к услугам соцсети», – утверждалось в иске от штатов.

Это была бизнес-стратегия «роста любой ценой», и Сэндберг была лучшим специалистом отрасли по масштабированию этой модели. Прекрасно организованная, способная к аналитическому мышлению, трудолюбивая и обладающая превосходными навыками межличностной коммуникации, она стала идеальным соратником для Цукерберга. Сэндберг курировала все направления и отделы, которые были неинтересны ему: политика и коммуникации, юридический отдел, кадры и генерация прибыли. Годы обучения ораторскому мастерству и усилия политических консультантов, тщательно разработавших ее публичный образ, помогли ей стать благопристойным лицом Facebook в глазах инвесторов и публики, отвлекая внимание от основной проблемы.

«Все дело в бизнес-модели, – сказал в интервью один из чиновников. – Прототип поведенческой рекламы Сэндберг обращался с личными данными людей как с финансовыми инструментами, которыми торгуют на рынках, вроде фьючерсов на кукурузу или свиную грудинку». «Ее работа похожа на заразную болезнь, – добавил чиновник, повторяя слова академика и активистки Шошаны Зубофф, которая годом ранее отметила, что Сэндберг сыграла роль «Тифозной Мэри, когда согласилась на роль правой руки Марка Цукерберга и принесла с собой из Google в Facebook капитализм слежки»<sup>3</sup>.

В условиях слабой конкуренции, когда некому было заставить руководство заботиться о благополучии своих клиентов, произошел «рост количества ложной информации и насильственного или иного нежелательного контента в рамках Facebook», – говорилось в заявлении генеральных прокуроров. «Даже наблюдая такие серьезные нарушения, как российская кампания по дезинформации и скандал с конфиденциальностью данных с участием Cambridge Analytica, пользователи не покидали сайт, потому что альтернатив практически не было», – утверждали регулирующие органы. «Вместо того чтобы конкурировать по критериям качества, Facebook использовала свои возможности для подавления конкуренции, чтобы потом злоупотребить доверием пользователей и заработать миллиарды, превратив их личные данные в дойную корову», – лаконично резюмировала Джеймс.

Когда Федеральная торговая комиссия и штаты начали свой знаковый иск против Facebook, мы близились к завершению нашего собственного расследования о компании, основанного на свидетельствах за последние пятнадцать лет, позволивших нам взглянуть на компанию изнутри. В книгах и фильмах представлено несколько версий истории Facebook. Несмотря на то что их имена известны практически каждому, Цукерберг и Сэндберг остаются загадками для публики, и на то есть веские причины. Они яростно защищают культивируемые ими образы: он – мечтатель из мира технологий и филантроп; она – феминистка и кумир в мире бизнеса. И вся закулисная деятельность МПК, как сокращенно сотрудники называют штаб-квартиру в городе Менло-Парк, словно крепостным рвом, окружена верными соратниками и овеяна культурой секретности.

Многие считают Facebook компанией, которая сбилась с пути истинного: классическая история о чудовище Франкенштейна, которое вырвалось из-под контроля своего создателя. Нам так не кажется. Мы убеждены, что, встретившись на рождественской вечеринке в декабре 2007 года<sup>4</sup>, Цукерберг и Сэндберг увидели потенциал для превращения компании в глобальную силу, которой она является сегодня. Объединив усилия, они методично построили бизнес-модель, рост которой невозможно остановить; бизнес-модель с выручкой в 85,9 млрд долларов в 2020 году<sup>5</sup>, рыночной стоимостью в 800 млрд долларов и полностью продуманной схемой.

Мы решили сосредоточить свое внимание на пятилетнем периоде, начиная с одних выборов в США и заканчивая другими, в течение которого были выявлены как неспособность компании защитить своих пользователей, так и ее уязвимости в качестве мощной глобальной плат-

формы. Все проблемы, попавшие в основу того, что сегодня представляет собой Facebook, вышли в этот период на первый план.

Было бы слишком просто сказать, что история Facebook – это история алгоритма, в котором что-то пошло не так. Правда гораздо сложнее.

### *Сноски. Пролог: любой ценой*

1 “NY Attorney General Press Conference Transcript: Antitrust Lawsuit against Facebook,” Dec. 9, 2020.

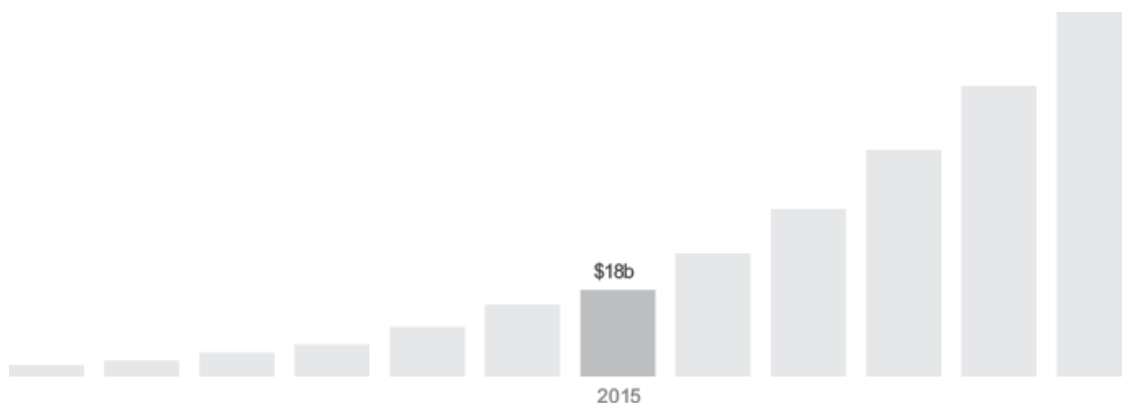
2 State of New York et al. v. Facebook, Inc., antitrust case filed in the United States District Court for the District of Columbia, Case 1:20-cv-03589-JEB, Document 4, filed December 9, 2020. [https://ag.ny.gov/sites/default/files/state\\_of\\_new\\_york\\_et\\_al.\\_v.\\_facebook\\_inc.\\_-\\_filed\\_public\\_complaint\\_12.11.2020.pdf](https://ag.ny.gov/sites/default/files/state_of_new_york_et_al._v._facebook_inc._-_filed_public_complaint_12.11.2020.pdf).

3 John Naughton, “‘The Goal is to Automate Us’: Welcome to the Age of Surveillance Capitalism,” Observer, January 20, 2019.

4 Elise Ackerman, “Facebook Fills No. 2 Post with Former Google Exec,” Mercury News, March 5, 2008.

5 Facebook, “Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2020 Results,” press release, January 27, 2021.

## Глава 1. Не дразните гусей



Поздним вечером, несколько часов спустя после того как остальные коллеги покинули офис в Менло-Парке, инженер Facebook почувствовал, что его непреодолимо тянет заглянуть в свой ноутбук. Он уже успел выпить несколько банок пива. Может, поэтому, думал он, его принципиальность дрогнула. Он знал, что, нажав пару кнопок на клавиатуре, он сможет получить доступ к Facebook-профилю женщины, с которой у него было свидание несколько дней назад. Свидание, как ему казалось, прошло хорошо, но она перестала отвечать на его сообщения через двадцать четыре часа после окончания вечера. Он всего лишь хотел заглянуть на ее страницу в Facebook, чтобы удовлетворить свое любопытство и узнать, не заболела ли она, не уехала ли в отпуск, не сбежала ли ее собака. Все это могло бы объяснить потерю интереса.

К десяти вечера он принял решение. Он ввел пароль на ноутбуке и, пользуясь своим доступом к базе данных всех пользователей Facebook, нашел ту, с кем у него было свидание. Он достаточно знал о ней: имя и фамилию, место рождения и университет, – так что поиск занял всего несколько минут. Внутренние системы Facebook располагали богатым хранилищем информации, включая личные сообщения друзьям в Facebook Messenger за много лет, посещенные мероприятия, загруженные фотографии (в том числе те, которые она удалила) и посты, которые она комментировала или открывала. Он видел, в какие категории Facebook разместила ее для рекламодателей: платформа определила, что ей за тридцать, политически она относится к левым и ведет активный образ жизни. У нее был широкий круг интересов – от любви к собакам до отдыха в Юго-Восточной Азии. А через приложение для Facebook, которое она установила на свой телефон, он увидел ее местоположение в реальном времени. Столько информации инженер не смог бы получить, поужинай он с ней все десять раз. Но теперь, неделю спустя после первого свидания, у него был доступ ко всем этим данным.

Менеджеры Facebook всегда подчеркивают, что любой, кого уличат в злоупотреблении доступом к данным в личных целях, например чтобы посмотреть аккаунт друга или члена семьи, будет немедленно уволен. Но им также было известно, что нет никаких сдерживающих механизмов против такого злоупотребления. Система была разработана открытой, прозрачной и доступной для всех сотрудников. Это было частью основополагающих принципов Цукерберга – отсечь бюрократическую волокиту, которая замедляла работу инженеров и не позволяла им выполнять свою работу быстро и независимо от кого-либо. Это правило было введено, когда в Facebook было менее ста сотрудников. Но спустя годы, когда в компании работали тысячи инженеров, никто не пересмотрел эту практику. И ничего, кроме доброй воли самих сотрудников, не удерживало их от злоупотребления своим доступом к личной информации пользователей.

В период с января 2014 года по август 2015 года инженер, получивший информацию о девушке, с которой сходил на одно свидание, стал всего лишь одним из пятидесяти двух сотрудников Facebook, уволенных за злоупотребление доступом к пользовательским данным. Большую часть злоупотребивших своими привилегиями инженеров составляли мужчины, просматривающие Facebook-профили интересующих их женщин. Большинство из них ограничивалось лишь просмотром информации. Но некоторые заходили гораздо дальше. Один из инженеров использовал эти данные в ходе конфликта с женщиной, которая полетела с ним в отпуск в Европу. Во время поездки между ними произошла ссора, и инженер вычислил, в какой отель она переехала после того, как покинула совместный номер. Другой инженер заходил на страницу женщины в Facebook еще до того, как она сходила с ним на свидание. Он увидел, что она регулярно посещает парк Долорес в Сан-Франциско, и однажды нашел ее там, когда она гуляла с друзьями.

Уволенные инженеры использовали рабочие ноутбуки, для того чтобы найти данные об определенных пользователях. Такая необычная активность привела в действие соответствующую систему Facebook и сообщила руководителям инженеров об этих нарушениях. Однако все это произошло уже после свершившегося факта. Неизвестно, сколько других подобных нарушений так и остались незамеченными.

Впервые проблема была доведена до сведения Марка Цукерберга в сентябре 2015 года, через три месяца после прихода нового начальника службы безопасности Facebook Алекса Стэймоса. Собравшись в конференц-зале генерального директора, так называемом «Аквариуме», топ-менеджеры морально приготовились к плохим новостям: Стэймос имел репутацию прямолинейного человека с высокими стандартами. Одной из первых целей, которую он поставил перед собой сразу после назначения тем летом, была всесторонняя оценка текущего состояния безопасности в Facebook. Это была первая оценка системы безопасности, когда-либо проводимая посторонним человеком.

В руководстве компании шептались, что невозможно провести тщательную оценку ситуации за такой короткий промежуток времени и что какой бы отчет ни представил Стэймос, он, несомненно, выявит лишь поверхностные проблемы и даст новому руководителю службы безопасности пару легких побед в начале его пребывания на посту. Всем было бы легче, если бы Стэймос тоже занял позицию безграничного оптимизма, пронизывающего Facebook. Дела у компании шли как никогда хорошо. Реклама теперь была добавлена в Instagram<sup>6</sup>, и была достигнута новая веха: миллиард ежедневных посетителей. Все, что требовалось от руководителей, – это сидеть сложа руки и не мешать машине работать.

Вместо этого Стэймос пришел на встречу, вооруженный презентацией, в которой детально рассматривались проблемы по всем основным продуктам Facebook, а также проблемы с персоналом и структурой компании. «Организация уделяет слишком много внимания обеспечению безопасности своего веб-сайта, в то время как ее приложения, включая Instagram и WhatsApp, в значительной степени игнорируются», – сказал Стэймос собравшимся. Facebook не продвинулась вперед в выполнении своих обещаний по шифрованию пользовательских данных в своих центрах в отличие от Yahoo, предыдущего работодателя Стэймоса. Yahoo много сделала для этого за те два года, что прошли с тех пор, как разоблачитель из Агентства национальной безопасности Эдвард Сноуден сообщил, что правительство, по всей вероятности, тайно собирало пользовательские данные, хранящиеся в незащищенном виде в компаниях Кремниевой долины<sup>7</sup>. Обязательства Facebook по обеспечению безопасности в разных сферах оставались невыполненными. И согласно докладу Стэймоса, компания «ни технически, ни культурно не была готова соревноваться» в этой области с конкурентами.

Хуже всего, по словам Стэймоса, было то, что несмотря на увольнение десятков злоупотребивших доступом сотрудников в течение последних восемнадцати месяцев, Facebook не сделала ничего, чтобы решить эту кажущуюся системной проблему и предотвратить подобные

происшествия в дальнейшем. При помощи диаграммы Стэймос продемонстрировал, как почти каждый месяц инженеры использовали инструменты, разработанные для получения легкого доступа к данным с целью создания новых продуктов, нарушали конфиденциальность пользователей Facebook и вторгались в их частную жизнь. Общественность была бы в ярости, узнай она об этих нарушениях: в течение более десяти лет тысячи инженеров Facebook имели свободный доступ к личным данным пользователей. Стэймос привел в пример лишь те случаи, о которых компании уже было известно. «Но сотни других могли запросто остаться незамеченными», – предупредил он.

Цукерберг был явно ошарашен представленными цифрами и расстроен тем, что этот вопрос не был доведен до его сведения раньше. «Все техническое руководство прекрасно знало, что среди сотрудников были случаи злоупотребления доступом к данным. Но никто ни разу не собрал все свидетельства воедино, и теперь все были удивлены количеством нарушителей», – вспоминает Стэймос.

«Почему никто не догадался пересмотреть систему, которая давала инженерам доступ к пользовательским данным?» – спросил Цукерберг. Никто в зале не напомнил ему, что он сам разработал и внедрил эту систему. На протяжении многих лет его сотрудники безрезультатно предлагали альтернативные способы хранения данных. «В истории Facebook были шансы пойти другим путем, принять другие решения. Это ограничило и сократило бы объем собираемых нами пользовательских данных, – сказал один давний сотрудник компании, который начал свою карьеру в Facebook в 2008 году и работал в различных отделах компании. – Но это противоречило ДНК Марка. Еще до того как мы обратились к нему с предложениями этих вариантов, мы знали, что он не выберет этот путь».

Менеджеры Facebook, в том числе те, кто руководил инженерами, такие как Джей Парих и Педро Канауати, преподносили возможность доступа к личным данным пользователей как преимущество для привлечения новых сотрудников в свои технические группы. Facebook была крупнейшей в мире экспериментальной лабораторией, а подопытными служила четверть населения планеты. Руководители предоставляли доступ к данным как часть политики радикальной прозрачности Facebook и знак доверия компании своим инженерам. Понравится ли пользователю изображение связки воздушных шаров на напоминании поздравить брата с днем рождения? Или ему больше по душе эмодзи именинного торта? Вместо долгого бюрократического процесса, необходимого для выбора лучшего варианта, инженерам предлагалось просто «открыть капот» и сразу же своим взглядом оценить, что лучше работает. Но Канауати предупреждал инженеров, что доступ к этой информации является привилегией. «Мы абсолютно нетерпимы к злоупотреблениям, вот почему компания всегда увольняла каждого, кто был замечен в неправомерном использовании данных», – говорил он.

Стэймос сказал Цукербергу и другим руководителям, что увольнять сотрудников после факта нарушения недостаточно. «Ответственность Facebook, – утверждал он, – сделать невозможными подобные нарушения неприкосновенности частной жизни». Он попросил разрешения изменить существующую систему и закрыть доступ к личным данным для большинства инженеров. Если кому-то нужна была информация о частном лице, нужно было бы подать официальный запрос по соответствующим каналам. В рамках существующей на тот момент системы 16 744 сотрудника Facebook имели доступ к личным данным пользователей. Стэймос хотел, чтобы эта цифра была меньше 5000. А для наиболее значимой конфиденциальной информации, такой как координаты местоположения и пароль, он хотел ограничить доступ, который имели бы всего 100 человек. «Несмотря на то что всем известно об огромном объеме данных, доступных инженерам, никто не задумывается о том, насколько сильно выросла компания и сколько именно людей сейчас имеют этот доступ, – объяснил Стэймос. – Никто не обращает на это внимания».

Парих, глава инженерного отдела Facebook, спросил, зачем компании переделывать всю систему. Наверняка есть способ установить преграды, которые ограничили бы доступ инженеров к информации или запускали бы звуковые сигналы тревоги в случаях, когда они задают поиск по определенному типу данных. Предлагаемые изменения серьезно замедлили бы работу многих команд разработчиков.

Канауати, директор по разработке, согласился с этим. Он сказал Стэймосу, что неприемлемо требовать от инженеров подавать письменный запрос каждый раз, когда им нужно получить доступ к данным. «Это приведет к резкому замедлению работы всей компании, в том числе в области обеспечения безопасности в других сферах», – отметил Канауати.

Цукерберг сказал, что изменение системы – приоритетная задача. Он попросил Стэймоса и Канауати придумать решение и в течение года проинформировать группу о достигнутом прогрессе. Но для команд инженеров это стало серьезным потрясением. Многие из присутствовавших в зале руководителей потом жаловались в узком кругу, что Стэймос убедил босса взять на себя обязательства по капитальному ремонту структуры, представив наихудший сценарий развития событий.

Отсутствие одного из руководителей было слишком заметным на том совещании в сентябре 2015 года. Прошло всего четыре месяца со дня смерти мужа Шерил Сэндберг. Безопасность была ее ответственностью, и фактически Стэймос был ее подчиненным. Однако она никогда не предлагала осуществить подобные изменения. Более того, ее мнения об этих радикальных планах, которые предлагал Стэймос, никто не спрашивал.

Стэймос ушел в тот день с победой, но нажил несколько влиятельных врагов.

Поздним вечером 8 декабря 2015 года Джоэль Каплан находился в бизнес-центре отеля в Нью-Дели, когда ему позвонили из Менло-Парка. Коллега сообщил, что присутствие Джоэля требуется на экстренном совещании.

За несколько часов до этого избирательная кампания Дональда Трампа выложила на Facebook видеозапись речи кандидата, произнесенной в городе Маунт-Плезант в Южной Каролине. В ней Трамп пообещал занять более жесткую позицию в борьбе с террористами, а затем связал терроризм с иммиграцией. По его словам, президент Обама относился к нелегальным иммигрантам лучше, чем к раненым американским военным. «При Трампе все будет иначе», – заверил толпу кандидат в президенты. «Дональд Дж. Трамп призывает к полному и абсолютному запрету на въезд мусульман в Соединенные Штаты до тех пор, пока представители нашей страны не разберутся, что, черт возьми, происходит», – заявил он<sup>8</sup>. Аудитория взорвалась аплодисментами.

Трамп сделал провокационные заявления в отношении расы и иммиграционной политики центральными элементами своей позиции кандидата в президенты. Использование соцсетей во время его предвыборной кампании только подливало масла в огонь. На Facebook видео его антимусульманской речи быстро набрало более 100 000 лайков и 14 000 репостов.

Видеоролик поставил платформу в сложное положение. Соцсеть оказалась не готова к такому кандидату, как Трамп: он привлекал огромное количество последователей, но в то же время делил на два враждующих лагеря как пользователей, так и сотрудников. Цукерберг и Сэндберг решили посоветоваться с вице-президентом компании по глобальной общественной политике, который в тот момент находился в Индии, пытаясь спасти программу бесплатного интернет-сервиса Цукерберга.

Каплан подключился к видеоконференции, в которой принимали участие Сэндберг, глава по вопросам политики и коммуникаций Эллиот Шраге, руководитель глобального управления по политике Моника Биккерт, а также несколько других должностных лиц, отвечающих за политику и коммуникации. Каплан был в другом часовом поясе, на тринадцать с половиной часов впереди своих коллег по штаб-квартире и несколько дней провел в дороге. Он внимательно слушал, чем обеспокоены собравшиеся. Цукерберг, как ему сказали, ясно дал понять,

что его беспокоит пост Трампа и что, возможно, есть основания удалить его с платформы Facebook.

Когда Каплан наконец взял слово, он посоветовал руководителям не действовать поспешно. Принимать решение по антимусульманской риторике Трампа было сложно по политическим причинам. Годы публичной финансовой поддержки демократов омрачали имидж Facebook среди республиканцев, у которых росло недоверие к политическому нейтралитету платформы. Каплан не был частью мира Трампа, но он воспринимал его кампанию как реальную угрозу. Огромное количество поклонников Трампа в Facebook и Twitter обнажило раскол внутри партии республиканцев.

Каплан добавил, что удаление поста кандидата в президенты – слишком важное решение, которое будет воспринято Трампом и его сторонниками как цензура. Это могут истолковать как еще один признак либерального фаворитизма по отношению к главному сопернику Трампа – Хиллари Клинтон. «Не дразните гусей», – посоветовал он<sup>9</sup>.

Сэндберг и Шраге не высказывали категоричных мнений по поводу действий в отношении аккаунта Трампа. Они доверяли политическим инстинктам Каплана; у них не было ни связей с кругом Трампа, ни опыта взаимодействия с его фирменной шоковой политикой. Но некоторые сотрудники, принимавшие участие в той видеоконференции, были ошеломлены. Каплан, похоже, ставил политику выше принципов. Как выразился один из участников той конференции, он был настолько одержим задачей удержать корабль на плаву, что не замечал, какую бурю поднимают комментарии Трампа.

Несколько руководителей высшего звена согласились с Капланом. Они выразили беспокойство по поводу возможных заголовков и обратной реакции, которая не заставила бы себя ждать, если бы Facebook удалила выступление кандидата в президенты. Трамп и его последователи уже считали таких лидеров, как Сэндберг и Цукерберг, частью либеральной элиты: богатые и влиятельные хранители информации, которые с помощью своих секретных алгоритмов могли цензурировать консервативные голоса. Facebook должна была выглядеть беспристрастной. Это было необходимо для защиты бизнеса.

Теперь нужно было придумать объяснение такому решению. Пост можно было расценить как нарушение стандартов сообщества Facebook. В прошлом пользователи уже отмечали аккаунт кампании Трампа за риторику ненависти, и многократные отметки такого рода были основанием для полного удаления аккаунта. Шраге, Биккерт и Каплану, выпускникам юридического факультета Гарвардского университета, пришлось попотеть, чтобы придумать юридические аргументы, которые оправдывали бы решение оставить этот пост. Они вдавались в невообразимые подробности того, что можно считать риторикой ненависти, вплоть до особенностей грамматики в тексте Трампа.

«В какой-то момент они пошутили, что Facebook должна придумать аналог определения порнографии, которое однажды дал судья Верховного суда: “Узнаю, когда увижу”, – вспоминает сотрудник, участвовавший в разговоре. – Где проходила для них та черта, за которой находились высказывания Трампа, заслуживающие бана? Мудрее было совсем не проводить такую черту».

Facebook теоретически запрещала риторику ненависти, но ее определение постоянно менялось. В разных странах компания принимала меры против различных высказываний в соответствии с местными законами. Существовали универсальные определения запрещенного контента по детской порнографии и контенту, содержащему насилие. Но риторика ненависти отличалась не только в разных странах, но и в разных культурах.

В ходе обсуждения руководители пришли к тому, что им не придется защищать риторику Трампа, если они найдут принципиально другой выход. Группа согласилась с тем, что политическая речь может быть защищена в соответствии со стандартом «информационной значимости». Смысл заключался в том, что политическая речь заслуживает дополнительной защиты,

потому что общественность заслуживает возможности сформировать собственное мнение о кандидатах на основе их неотредактированных высказываний. Руководители Facebook создавали новую политику в отношении выступлений на основе рефлексивной реакции на Дональда Трампа. «Это была полная чушь, – вспоминает один из сотрудников. – Они выдумывали все это на ходу».

Для Джоэля Каплана это была важная возможность доказать свою ценность для компании. Несмотря на то что он был не слишком любим некоторыми из коллег, присутствовавшими на той видеоконференции, он давал ценные советы по поводу растущей угрозы, исходящей из Вашингтона.

Когда Сэндберг пришла в Facebook в 2008 году, компания пренебрегала консерваторами. Это была критическая ошибка: там, где речь шла о регулировании сбора данных, республиканцы были союзниками Facebook. Когда в 2010 году в Палате сформировалось республиканское большинство, Сэндберг взяла на работу Каплана, чтобы сбалансировать преимущественно демократичные ряды лоббистского офиса и изменить представление Вашингтона, будто компания предпочитает демократов.

У Каплана была безупречная репутация консерватора. Бывший заместитель руководителя аппарата президента Джорджа Буша-младшего, в прошлом он был офицером морской пехоты США и выпускником юридического факультета Гарвардского университета с опытом работы в качестве помощника судьи Верховного суда Антонина Скалиа. Каплан являл собой прямую противоположность типичному либеральному технарю Кремниевой долины и в свои сорок пять был на пару десятков лет старше большинства сотрудников МПК. (С Сэндберг он познакомился в 1987 году, когда учился на первом курсе в Гарварде. Они недолго встречались и остались друзьями, когда романтические отношения закончились.)

Каплан был трудоголиком, который, как и Сэндберг, на первое место ставил организованность. В его кабинете в Белом доме висела трехстворчатая доска со списком всех горящих вопросов, стоящих перед администрацией: пакеты финансовой помощи автомобильной промышленности, иммиграционная реформа и финансовый кризис. Его задача состояла в том, чтобы решать сложные политические вопросы и не допускать, чтобы проблемы доходили до Овального кабинета. Аналогичную роль он исполнял и в Facebook. В его обязанности входила защита бизнес-модели от вмешательства правительственных органов, и он отлично справлялся с этим.

В 2014 году Сэндберг предложила Каплану возглавить отдел глобальной политики в дополнение к лоббированию в Вашингтоне. Последние два года Facebook готовилась к возможности прихода республиканской администрации после Обамы. Но Трамп сбил их с курса. Он не был из республиканского истеблишмента. Политический капитал Каплана оказался бесполезным, когда дело коснулось бывшей звезды реалити-шоу.

И хотя Трамп усложнял жизнь Facebook, он также оставался влиятельным пользователем и важным рекламодателем. С самого начала президентской кампании Трампа его зять Джаред Кушнер и цифровой менеджер Брэд Парскейл вкладывали большую часть своих медиафондов в социальную сеть<sup>10</sup>. Они сосредоточились на Facebook из-за ее дешевых и простых функций таргетинга для усиления рекламы кампании. Парскейл использовал инструменты микротаргетинга соцсети, чтобы достигать до избирателей, сопоставляя собственные списки адресов электронной почты кампании со списками пользователей Facebook. Он работал с сотрудниками корпорации, которые были внедрены в предвыборный штаб Трампа в Нью-Йорке<sup>11</sup>, просматривал ежедневные выступления Хиллари Клинтон и нацеливал негативную рекламу на конкретную аудиторию. Кампания закупала тысячи рекламных объявлений и видеообращений<sup>12</sup>. Они легко охватывали более широкую аудиторию, чем с помощью телевидения, и Facebook была их надежным партнером. Присутствие Трампа на платформе стало вездесущим.

Президентские выборы в США в 2016 году развеивают любые сомнения в важности социальных сетей для политических кампаний. К началу 2016 года 44 процента всех американцев заявляли, что получают новости о кандидатах из Facebook, Twitter, Instagram и YouTube<sup>13</sup>.

В течение почти десяти лет Facebook проводила в конце каждой недели неформальную встречу в масштабах всей компании, известную как «Вопросы и ответы», или Q&A. Ее формат был простым и достаточно стандартным для отрасли: за несколько дней до встречи сотрудники присылали свои вопросы. Лучшие из них выбирались путем голосования. После краткого выступления на встрече, Цукерберг отвечал на эти вопросы. Затем наступала очередь вопросов из зала. Эти мероприятия были более непринужденными, чем ежеквартальные общекорпоративные собрания Facebook, известные как all-hands, которые имели более жесткую повестку дня и включали программы и презентации.

Около двухсот сотрудников лично пришли на встречу в Менло-Парке, и еще тысячи человек смотрели ее прямую трансляцию из офисов Facebook по всему миру. В преддверии мероприятия, последовавшего за речью Трампа о запрете на въезд мусульман в США, сотрудники делились недовольством в своих внутренних Facebook-группах Tribes («племена»: по их мнению платформа должна была удалить ролик с сайта. На более широких форумах, известных как группы Workplace («рабочее место»), где велись более профессиональные дискуссии, люди интересовались, как Facebook относилась к госчиновникам на сайте в прошлом. Сотрудники с возмущением отмечали, что лидеры компании не заняли позицию против того, что, по их мнению, явно представляло собой риторику ненависти.

Один из сотрудников подошел к микрофонной стойке<sup>14</sup>. Зал затих. «Чувствуете ли вы себя обязанным удалить видео кампании Трампа, призывающее к запрету на въезд мусульман в США?» – спросил он. Такое целенаправленное преследование мусульман, по словам сотрудника, нарушало правило Facebook, запрещающее риторику ненависти.

Цукерберг привык отвечать на трудные вопросы на таких встречах. В прошлом у него требовали объяснений за непродуманные деловые сделки, критиковали за недостаток разнообразия в штате компании и задавали вопросы о его планах по борьбе с конкурентами. Но теперь стоявший перед ним сотрудник задал вопрос, по которому высшее руководство в его собственной компании не смогло прийти к согласию. Цукерберг вернулся к одному из своих основных аргументов. «Это был сложный вопрос», – сказал он. Однако он был убежденным сторонником принципа свободы слова. Удаление ролика было бы слишком радикальной мерой.

Это был основной либертарианский рефрен, к которому Цукерберг возвращался снова и снова: архиважный принцип защиты свободы слова, прописанный в Первой поправке Билля о правах. Цукерберг интерпретировал поправку как полную свободу высказываний. На Facebook может звучать все многоголосье противоречивых мнений и благодаря этому пользователи получают информацию во всей ее полноте. Однако защита свободы слова, законодательно принятая в 1791 году, была задумана непосредственно для поощрения здоровой демократии путем насаждения плюрализма идей без ограничений со стороны правительства. Первая поправка предназначалась для защиты общества. А реклама, в которой приоритет отдавался кликам и непристойному контенту, и сбор пользовательских данных как раз противоречили идеалам здорового общества. По словам Рене ДиРеста, исследовательницы дезинформации из интернет-обсерватории Стэнфордского университета, опасность алгоритмов Facebook заключается в том, что политики и эксперты, вопящие о цензуре, неправомерном модерировании контента и крахе свободы слова в Сети, всячески передергивают ситуацию и используют ее себе во благо<sup>15</sup>. «Нет никакого права на алгоритмическое усиление. На самом деле это и есть та самая проблема, которую необходимо решить».

Это был сложный вопрос, но, по крайней мере для некоторых, решение было простым. В посте на Workplace, открытом для всех сотрудников, Моника Биккерт объяснила, что ролик Трампа не будет удален. По ее словам, люди сами могут составить мнение о его высказывании.

### ***Сноски. Глава 1. Не дразните гусей***

6 Vindu Goel and Sidney Ember, “Instagram to Open Its Photo Feed to Ads,” *New York Times*, June 2, 2015.

7 Barton Gellman and Ashkan Soltani, “Russian Government Hackers Penetrated DNC, Stole Opposition Research on Trump,” *Washington Post*, October 30, 2013.

8 Jenna Johnson, “Donald Trump Calls for ‘Total and Complete Shutdown of Muslims Entering the United States,’” *Washington Post*, December 7, 2015.

9 Sheera Frenkel, Nicholas Confessore, Cecilia Kang, Matthew Rosenberg and Jack Nicas, “Delay, Deny and Deflect: How Facebook’s Leaders Fought through Crisis,” *New York Times*, November 14, 2018.

10 Issie Lapowsky, “Here’s How Facebook Actually Won Trump the Presidency,” *Wired*, November, 2016.

11 Sarah Frier and Bill Allison, “Facebook ‘Embeds’ Helped Trump Win, Digital Director Says,” *Bloomberg*, October 6, 2017.

12 Andrew Marantz, “The Man Behind Trump’s Facebook Juggernaut,” *New Yorker*, March 9, 2020.

13 Jeffrey Gottfried, Michael Barthel, Elisa Shearer and Amy Mitchell, “The 2016 Presidential Campaign – a News Event That’s Hard to Miss,” *Journalism.org*, February 4, 2016.

14 Deepa Seetharaman, “Facebook Employees Pushed to Remove Trump’s Posts as Hate Speech,” *Wall Street Journal*, October 21, 2016.

15 Renée DiResta, “Free Speech Is Not the Same as Free Reach,” *Wired*, August 30, 2018.

## Глава 2. Большая сенсация



Невозможно понять, как Facebook оказалась в кризисной точке, не оглянувшись назад и не разобравшись, насколько далеко компания продвинулась вперед и как быстро это произошло.

Сайт Facebook, который впервые увидел Марк Цукерберг, был задуман, создан и назван другим человеком. Это был проект доброй воли, призванный помочь товарищам общаться друг с другом. Он был бесплатным. И первым побуждением Цукерберга было сломать его.

В сентябре 2001 года Цукерберг был семнадцатилетним студентом Академии Филлипса в Эксетере, престижной школы-интерната в штате Нью-Гэмпшир, которая на протяжении более двух веков помогала формировать будущих лидеров государственного управления и промышленности. Своим происхождением Цукерберг, сын дантиста, отличался от многих своих сверстников, которые были потомками бывших глав государств и руководителей корпораций. Но нескладный подросток быстро нашел свое место, преуспевая в школьной программе по латыни и информатике, и зарекомендовал себя как компьютерный гик кампуса. Заправляясь Red Bull и Cheetos, он собирал других студентов на ночные посиделки за программированием, на которых они пытались взломать школьные системы или создавали алгоритмы для ускорения выполнения заданий. Иногда Цукерберг устраивал соревнования по программированию и обычно сам же в них побеждал.

В то время Совет студенческого самоуправления планировал разместить в интернете школьный справочник. «Адресная книга с фотографиями» – ламинированный журнал в мягком переплете, в котором были указаны имена, телефоны, адреса и фотографии студентов, – была цифровым воплощением Академии в Эксетере. «Книга с лицами», или Facebook, как все ее называли, почти не менялась десятилетиями.

Инициатива исходила от члена совета Кристофера Тиллери, одногодки Цукерберга. Тиллери немного увлекался программированием и был очарован такими компаниями, как Napster и Yahoo, которые стали широко популярны среди его однокурсников. Он хотел, чтобы их школа, основанная в 1781 году, стала круче и современной. Тиллери решил, что загрузить каталог Facebook в интернет – отличная идея.

Он и не ожидал, что все так лихо наберет обороты. Легкость поиска профиля любого одноклассника простым нажатием нескольких клавиш была чем-то абсолютно новым. Первым делом это отразилось на розыгрышах. По адресу ничего не подозревающих товарищей по общежитию направлялись пиццы с анчоусами. Студенты, выдававшие себя за работников школы, звонили одноклассникам, чтобы предупредить их о потопе в здании или обвинить в плагиате.

Но вскоре ученики начали жаловаться Тиллери на проблему: страница Марка Цукерберга не работала. Всякий раз, когда ученики пытались открыть его профиль на сайте, в работе их

браузеров происходил сбой. Окно браузера само собой закрывалось, а порой даже зависали компьютеры, которые потом приходилось перезагружать.

Тиллери провел расследование и обнаружил, что Цукерберг вставил в свой профиль строку кода, которая вызывала сбои. Это было легко исправить. «Конечно, это дело рук Марка, – подумал Тиллери. – Для него все было соревнованием, и он был чрезвычайно умен. Он хотел проверить, сможет ли он раздвинуть рамки того, что я создал. Я воспринял это как проверку и его способ всем показать, что он, как ни крути, программирует лучше, чем я».

Есть весьма популярная история возникновения Facebook: однажды ночью, два года спустя после событий в Эксетере, Цукерберг напился в Гарварде и завел блог с рейтингом своих однокурсниц. Но в мифологии часто упускается тот факт, что, хотя многие студенты приняли творение Цукерберга под названием FaceMash с распростертыми объятьями, были и другие, обеспокоенные таким вторжением в частную жизнь. Всего через несколько дней после запуска FaceMash две студенческие группы в Гарварде – Fuerza Latina, латиноамериканская культурная группа, и Association of Black Harvard Women (Ассоциация черных женщин Гарварда) – направили Цукербергу письмо с выражением обеспокоенности по поводу его сайта<sup>16</sup>.

Цукерберг ответил обеим группам напрямую, объяснив, что он и сам удивился популярности сайта. «Я понимал, что кое-что на сайте было еще весьма недоработанным, и мне нужно было еще немного времени, чтобы подумать, действительно ли это уместно публиковать в сообществе Гарварда», – написал он в имейле: ему было известно, что письмо будет обнаружено. И добавил: «Я не хотел, чтобы все пошло именно так, и приношу извинения за любой вред, причиненный в результате того, что я не учел, как быстро сайт наберет популярность и какие последствия это повлечет».

Отдел компьютерных услуг Гарварда подал жалобу, утверждая, что Цукерберг нарушил авторские права, а также потенциально нарушил правила, касающиеся студенческих удостоверений личности. Когда пришло время слушания, Цукерберг повторил то же объяснение, которое дал студенческим группам. Сайт был экспериментом по программированию. Его интересовали алгоритмы и компьютерная наука в основе работы сайта. Цукерберг настаивал, что не ожидал такого стремительного распространения проекта, и приносил извинения за невольное нарушение частной жизни сокурсников. Он отделался замечанием и согласием регулярно приходить на встречи с университетским куратором. Этот сценарий повторится еще не раз.

Цукерберг вернулся к созданию закрытой социальной сети, предназначенной только для студентов. Несколько его сверстников вынашивали ту же идею, в частности Кэмерон и Тайлер Уинкловоссы, которые вместе с не менее влиятельной Дивией Нарендрой обратились к Цукербергу с предложением написать код для их проекта. Но все внимание Цукерберга было приковано к одному студенту, который уже значительно опередил его. Осенью того же года парень по имени Аарон Гринспен запустил сайт для нетворкинга под названием the Face Book. Это был простой сайт, оформленный в профессиональном стиле. Гринспен хотел создать ресурс, который пригодился бы преподавателям или тем, кто ищет работу. Однако ранние версии the Face Book навлекли на себя критику за то, что позволяли студентам размещать информацию о личных данных однокурсников, а газета Harvard Crimson назвала проект угрозой безопасности<sup>17</sup>. В результате такого сопротивления работа над сайтом вскоре застопорилась.

Гринспен вышел на связь с Цукербергом, услышав о нем в кампусе, и между ними завязалась дружба, основанная на конкуренции. Когда 8 января 2004 года на экране появилось сообщение от Цукерберга, Гринспен удивился: он не давал Цукербергу свое имя пользователя AOL. Немногом ранее тем же вечером эти двое поужинали в крайне натянутой атмосфере в Кирк-ланд-Хаусе. За ужином Цукерберг выдержал натиск вопросов Гринспена о том, какими проектами он хотел бы заниматься в дальнейшем. Позже, во время беседы в чате, Цукерберг высказал идею объединить разрабатываемую им социальную сеть с проектом Гринспена<sup>18</sup>. Гринспен

ответил отказом на предложение переделать свой сайт и спросил Цукерберга, не хочет ли он добавить то, что он создает, в то, что уже запустил Гринспен.

«Получится примерно, как с объединением компаний Delta и Song Airlines», – написал Гринспен.

«Delta владеет авиакомпанией Song Airlines», – ответил Цукерберг.

Цукерберг не испытывал энтузиазма по поводу подгонки своих амбиций под то, что создал Гринспен, и вслух задался вопросом, не станут ли они конкурентами. Он хотел, чтобы его детище выглядело менее формальным. Пользователи чаще обсуждали хобби или любимую музыку в своих гостиных, чем в офисах. Если социальная сеть будет казаться «слишком функциональной», сказал он Гринспену, пользователи не слишком будут склонны делиться. Он хотел создать место для «пустой траты времени».

Он также рассказал, что уже размышляет, как можно использовать персональные данные. На сайте Гринспена пользователям предлагалось делиться конкретной информацией ради достижения цели. Номера телефонов позволяли одноклассникам общаться, адреса обозначали места встреч для учебных групп. «Если люди предоставляют личные данные для чего-то одного, потребуется много работы и мер предосторожности, чтобы использовать эту информацию для чего-то другого», – писал Цукерберг. Он хотел, чтобы пользователи неограниченно делились данными, тем самым расширяя и обогащая виды информации, которую он мог бы собирать.

Они обсудили совместное использование базы данных пользователей, а также идею автоматической регистрации студентов в обеих версиях Thefacebook (так теперь назывался сайт) при регистрации в любой из двух. Их разговоры то затихали, то разгорались вновь, но в конце концов Цукерберг решил, что его собственный проект предлагает уникальные возможности, и ему больше по душе более непринужденный дизайн.

Цукерберг интуитивно понял, что успех сайта зависит от готовности его сокурсников делиться интимными подробностями о себе. Его зачаровывало человеческое поведение. До рождения детей его мать была практикующим психиатром, а сам он изучал психологию. Он обращал внимание на то, как легко студенты делятся личной информацией. Каждая фотография, сделанная на пьяную голову, каждая язвительная шутка и каждая цитируемая история становились бесплатным контентом. Этот контент должен был побудить еще больше людей присоединиться к Thefacebook, чтобы ничего не упустить. Задача состояла в том, чтобы сделать сайт местом, куда пользователи приходят, чтобы бездумно прокручивать страницу. «Я хочу стать новым MTV», – говорил он друзьям<sup>19</sup>. Чем больше времени пользователи проводили на Thefacebook, тем больше они рассказывали о себе, намеренно или нет. Друзья, чьи страницы они посещали, частота, с которой они это делали, встречи, в которых они признавались, – каждое новое звено приближало Цукерберга к реализации концепции обширной сети социальных взаимодействий.

«Марк собирал данные ради данных, потому что он во многом похож на меня. Думаю, он понимал, что чем больше у тебя данных, тем более точную модель мира можно построить и тем лучше понять его», – говорит Гринспен, который продолжал поддерживать связь с Цукербергом после того, как тот запустил собственный конкурирующий сайт. «Данные дают огромную власть, и Марк это видел. В конечном итоге Марк хотел власти».

Сайт Цукерберга заверял студентов, что поскольку сеть ограничивалась Гарвардом, она по умолчанию предполагала конфиденциальность. Но в ранних версиях текста условий обслуживания Facebook ничего не говорилось о том, как могут быть использованы личные данные пользователей (которые они еще не привыкли считать таковыми). В последующие годы Цукерберг будет снова и снова зазывать пользователей, говоря о том, что его изобретение способно объединять людей – фактически весь мир. Но в те времена его внимание было сосредоточено совсем на другом. В одном онлайн-чате<sup>20</sup> он ясно показал, насколько широк его доступ

к накопленным данным. Цукерберг начал беседу, похваставшись одному из друзей, что если тому когда-нибудь понадобится информация о ком-либо в Гарварде, ему стоит лишь попросить:

ZUCK: у меня более 4000 электронных писем, фотографий, адресов и аккаунтов из соцсетей.

ДРУГ: что?! как тебе это удалось?

ZUCK: да они их сами загрузили.

ZUCK: не знаю почему.

ZUCK: они «доверяют мне».

ZUCK: тупые убудки.

В январе 2005 года Цукерберг зашел в небольшой конференц-зал офиса The Washington Post на деловую встречу с председателем совета директоров одной из старейших и наиболее почитаемых газет Америки. Он должен был вот-вот отпраздновать первую годовщину своей социальной сети Thefacebook. Более миллиона человек пользовались его сайтом, что автоматически подняло двадцатилетнего Цукерберга на головокружительную высоту. Он легко принял свой статус знаменитости среди единомышленников-технарей, но перед этой конкретной встречей заметно нервничал.

Он чувствовал себя неуютно в политических коридорах Вашингтона и не был знаком с закрытым миром СМИ Восточного побережья. Всего шесть месяцев назад он переехал в Пало-Альто, штат Калифорния, с несколькими друзьями из Гарварда<sup>21</sup>. То, что начиналось как эксперимент на летних каникулах – управление Thefacebook из дома на ранчо с пятью спальнями и тарзанкой, натянутой над бассейном на заднем дворе, – переросло в затянувшийся академический отпуск, который Цукерберг провел, встречаясь с венчурными капиталистами и предпринимателями, управляющими самыми многообещающими технологическими компаниями в мире.

«Он был похож на очень занудную кинозвезду, – замечает один из друзей, работавший в стартапе и часто посещавший дом в Пало-Альто, который Цукерберг и его соседи по дому окрестили Casa Facebook. – Facebook была еще небольшой по меркам Кремниевой долины, но многие уже были готовы увидеть в Марке новую большую сенсацию».

На смену идеям, которые Цукерберг впитывал во время учебы на предпоследнем курсе Гарварда, пришли взгляды на жизнь таких предпринимателей, как Питер Тиль, соучредитель PayPal, который в августе 2004 года вложил в Thefacebook 500 тыс. долларов, и Марк Андрессен, соучредитель Netscape. Будучи одними из самых влиятельных людей в Кремниевой долине, они не просто создавали и финансировали новые стартапы – они формировали понимание того, что значит быть технологическим инженером. Эта идеология росла из версии либертарианства, которая приветствовала инновации и свободные рынки и считала неприемлемым чрезмерное влияние правительства и нормативных актов<sup>22</sup>. В основе всего лежала вера в автономии личности, навеянная такими философами и писателями, как Джон Стюарт Милль и Айн Рэнд, которые пропагандировали рационализм и скептическое отношение к авторитетам. Главными целями были прогресс и прибыль. Предприятия, возникающие в Кремниевой долине, переосмысливали старые способы ведения дел, неэффективные и вредные привычки, от которых нужно было избавляться. (В 2011 году Тиль учредил стипендию для студентов университетов, которые бросали учебу, чтобы пройти стажировку и основать свою компанию<sup>23</sup>.)

Образование приобрело неформальный характер. «Я никогда не видел, чтобы Марк читал книги или проявлял интерес к ним, – сказал один из друзей, вспоминая многочисленные ночные марафоны видеоигр, в которых смутные представления о войне и сражениях использовались как аллегории бизнеса. – Он впитывал идеи, которые витали в воздухе в то время, особо не интересуясь тем, откуда они взялись. И у него определенно не было интереса

к философии, политической мысли или экономике в широком смысле. Если бы вы спросили его об этом, он бы ответил, что был слишком занят завоеванием мира, чтобы тратить время на чтение».

У Цукерберга было мало контактов за пределами мира технических энтузиастов и инженеров. Но во время каникул его однокурсница Оливия Ма убедила своего отца, вице-президента The Washington Post, отвечавшего за новые проекты, встретиться с юным программистом, чей веб-сайт решительно завоевывал кампусы университетов по всей стране. Ее отец, впечатленный рассказом, назначил встречу в главном офисе газеты в Вашингтоне.

Цукерберг появился в офисе в джинсах и свитере в сопровождении Шона Паркера, создателя Napster, который несколькими месяцами ранее стал новым президентом Facebook. Последним в небольшой конференц-зал, куда их проводили, вошел Дональд Грэм, председатель The Washington Post и руководитель семейной газеты в третьем поколении.

Имя Грэма не сходило со страниц светских хроник Нью-Йорка и Вашингтона. Он вырос в семье, которая дружила с семьями Джона Кеннеди, Линдона Джонсона и таких бизнес-магнатов, как Уоррен Баффет. Под его руководством газета The Washington Post получила более двадцати Пулитцеровских премий и других журналистских наград, укрепив репутацию, полученную благодаря грандиозному освещению событий Уотергейтского скандала. Но Грэм уже видел надвигающуюся угрозу цифрового мира. Рекламодатели были рады взрывному росту использования интернета, а такие сайты, как Google и Yahoo, перехватывали истории у CNN, The Washington Post и других СМИ, чтобы привлечь аудиторию к своим платформам и держать ее подальше от недавно запущенных собственных веб-сайтов издателей новостей.

Грэм хотел привлечь новое поколение читателей. В отличие от многих своих коллег из музыкального бизнеса и Голливуда, он не занимал враждебную позицию по отношению к технологическим платформам; напротив, он искал информацию и потенциальное партнерство. Он уже беседовал с Джеффом Безосом о распространении книг через Amazon, и теперь ему было интересно узнать об этом молодом технаре в академическом отпуске. «У меня не было глубокого понимания технологий, но я хотел во всем разобраться», – вспоминает Грэм.

Парень показался ему крайне неловким и застенчивым. Цукерберг, казалось, боялся моргнуть, сбивчиво объясняя Грэму, который был старше его почти на сорок лет, как работает Thefacebook. Студенты в Гарварде создавали собственные страницы с основной информацией: имя, курс, общежитие, клубы колледжа, родной город, специальности. Один студент мог найти другого и попросить его стать «другом». Добавив человека таким образом, можно было комментировать его страницы и размещать сообщения. «Кто идет в библиотеку Уайднера в четверг вечером? Хотите вместе готовиться к экзамену по химии?» На сайте было несколько рекламных объявлений от местных кембриджских предприятий – достаточно, чтобы покрыть счета за дополнительное техническое оборудование<sup>24</sup>.

«Ну вот и настал конец Crimson», – сказал Грэм, имея в виду студенческую газету Гарварда. «Все пиццерии в Кембридже перестанут давать рекламу в Crimson из-за вас. С таким количеством пользователей, тяготеющих к социальной сети, и относительно невысокой стоимостью рекламы любая компания по туризму, продаже спортивного оборудования или компьютеров, пытающаяся привлечь студентов колледжа, поступит глупо, если не разместит рекламу на сайте», – добавил он.

Цукерберг рассмеялся. «Так и есть», – сказал он, но объяснил, что ему нужен не доход, – Грэм позже отметил, что Цукерберг, похоже, не знал разницы между прибылью и доходом, – а люди. Ему нужно было больше пользователей. Он сказал Грэму, что ему пришлось поторопиться, чтобы охватить все университеты страны, пока это не сделал кто-то другой.

Платформа была нацелена на достижение масштаба и вовлеченности. И в отличие от The Washington Post, у Цукерберга была возможность как следует уделить время наращиванию аудитории без необходимости зарабатывать деньги. Грэм был поражен потенциальным

охватом компании. Он рассматривал ее не как угрозу традиционному газетному бизнесу, а как технологию, которая может стать хорошим партнером в то время, как The Washington Post будет искать свое место в интернете. Грэм был свидетелем проблем, с которыми столкнулся музыкальный и развлекательный бизнес, когда все перешло на цифровые технологии. Через двадцать минут после начала встречи он сказал Цукербергу, что Thefacebook – одна из лучших идей, о которых он слышал за последние годы. Через несколько дней после встречи он предложил 6 млн долларов за десятипроцентную долю в компании.

Паркеру нравилась идея инвестиций от компании-СМИ. Он полагал, что обжегся на венчурных инвесторах, когда руководил Napster, и не доверял им. В отличие от Цукерберга, Паркер производил впечатление ловкого продавца. Хотя его желание работать с медиакомпаниями и казалось несколько странным, учитывая, что он был соучредителем пирингового сервиса обмена музыкой, который стал предметом многочисленных исков о пиратстве от студий звукозаписи, тем не менее, все трое быстро наметили в общих чертах план сделки. Никаких документов об условиях не было оформлено: все осталось на словах.

В течение нескольких недель юристы The Washington Post и Thefacebook работали над официальным договором. В какой-то момент Thefacebook попросила больше денег и предложила Грэму войти в совет директоров. В марте Цукерберг позвонил Грэму и признался, что у него появилась «моральная дилемма». Он получил предложение от венчурной компании Accel Partners, которое более чем в два раза превышало то, что предлагал Грэм.

Accel открывала перед Цукербергом свои глубокие сундуки без каких-либо сложных условий, присущих традиционному финансированию, – так называемых ценностей старой гвардии. Accel не имела ни малейшего интереса давить на молодых основателей вроде Цукерберга в таких вопросах, как рентабельность или подотчетность. Поощрялась работа стартапов в убыток, пусть даже с потерей миллионов долларов в месяц, лишь бы они привлекали клиентов и разрабатывали что-то новое. Стратегия была проста: быть первыми на рынке, расти бешеными темпами, а уже потом разобраться с вопросом денег.

Грэм оценил то, что Цукерберг открыто рассказал о своей дилемме. Он посоветовал молодому человеку принять то предложение, которое было наиболее привлекательным для его бизнеса. Этот совет совпал с тем, что подсказывали конкурентские инстинкты Цукерберга. «При знакомстве с Марком первое, что становилось понятно, – он не из тех, кто любит проигрывать», – сказал давний друг, который часто посещал Casa Facebook.

К зиме 2005 года Thefacebook стала одной из самых обсуждаемых компаний в Кремниевой долине. Дело было не только в количестве пользователей, которых платформа, казалось, приобретала ежедневно; в расчет шла золотая жила пользовательских данных. Люди добровольно предоставляли личную информацию с момента регистрации аккаунта: родные города, номера телефонов, учебные заведения, в которых они учились, места работы, любимую музыку и книги. Ни одна другая технологическая компания не собирала сопоставимые данные такой глубины и охвата. К концу 2004 года на платформе зарегистрировался один миллион студентов<sup>25</sup>. Еще больше впечатляло то, что пользователи заходили на Thefacebook более четырех раз в день, и в каждом кампусе, который Цукерберг одобрил для подключения, большинство студентов зарегистрировались на платформе.

Инвесторы видели в Цукерберге следующего гения-основателя, идущего по стопам Гейтса, Джобса и Безоса. «Казалось, все в Долине прониклись этой мыслью, каким-то шестым чувством, что в основателе невозможно сомневаться. Он был королем, – отмечает Кара Швишер, журналистка, которая наблюдала за ростом Цукерберга и внимательно следила за людьми, бывшими его наставниками. – Мое впечатление от Цукерберга было таким: это был человек небольшого ума, и Андриессену или Питеру Тиллю было очень легко убедить его в чем угодно. Он хотел, чтобы они считали его умным, поэтому принимал предлагаемые ими изменения и их

либертарианский образ мышления». Свишер добавляет, что Цукерберг обладал неугомонным рвением, которое толкало его делать все возможное ради успеха компании.

Свой бойцовский характер он уже продемонстрировал, взяв под контроль Thefacebook в первый год ее существования. В Гарварде Цукерберг щедро раздавал титулы и набирал друзей в свою новую компанию. Один из его однокурсников, Эдуардо Саверин, получил титул соучредителя в обмен на скромную сумму, которую он инвестировал в Thefacebook на начальном этапе. Однако в июле 2004 года Цукерберг зарегистрировал новую компанию, которая, по сути, приобрела организацию с ограниченной ответственностью, созданную им ранее вместе с Саверином. Это соглашение позволило Цукербергу перераспределить акции таким образом, что ему гарантировалось большинство, а доля Саверина сократилась с тридцати процентов до менее десяти. Саверин опротестовал это решение и позже подал в суд с требованием компенсации. В то время совет директоров, в который входили два первых инвестора, Джим Брейер из Accel и Питер Тиль, по сути, выполнял консультативные функции и предоставлял Цукербергу широкую свободу действий в принятии подобных решений<sup>26</sup>.

В сентябре 2005 года платформа, избавившаяся от определенного артикля The в своем названии и ставшая просто Facebook, начала добавлять учеников старших классов школ, а также продолжала расширяться за счет новых университетов. В своей крошечной штаб-квартире, расположенной прямо над китайским рестораном на центральной улице Пало-Альто, Цукерберг все чаще призывал сотрудников работать допоздна, чтобы успевать удовлетворять спрос. Когда в конце года число пользователей платформы превысило 5,5 млн человек, он взял манеру заканчивать еженедельные совещания, выбрасывая кулак над головой с криком «Доминирование!».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.