



YouTube

КАК САМЫЙ
ПОПУЛЯРНЫЙ
ВИДЕОХОСТИНГ
ЗАВОЕВАЛ
МИР?

Марк Берген
YouTube. Как самый
популярный видеохостинг
завоевал мир?
Серия «Библиотека ИТ. Главные
книги о современных технологиях»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69191452
YouTube. Как самый популярный видеохостинг завоевал мир?: Эксмо;
М.; 2023
ISBN 978-5-04-186740-9

Аннотация

Уникальная инсайдерская история о YouTube, главном столпе компании Google. О нем знают все, но мало кто догадывается о том, как он работает, кто им управляет, какие решения принимают эти люди и почему их решения имеют значение. Благодаря этой книге вы сможете узнать все секреты бизнеса, который вначале был совсем не эффективным, но все равно приобрел бешеный коммерческий успех.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Пролог. 15 марта 2019 года	6
Часть I	24
Глава 1. Обычные люди	24
Глава 2. Сырой и бессистемный	46
Глава 3. Два короля	72
Конец ознакомительного фрагмента.	77

Берген Марк YouTube. Как самый популярный видеохостинг завоевал мир?

Моей любимой Энни

*Если столько уже сделано, – восклицала душа Франкеништейна, – я сделаю больше, много больше; идя по проложенному пути, я вступлю затем на новый, открою неизведанные еще силы и приобщу человечество к глубочайшим тайнам природы.
Мэри Шелли. Франкеништейн, 1818¹*

Это должно было быть шуткой. Все это должно было быть шуткой.

*Почему это стало таким реальным?
Логан Пол. Мы нашли мертвое тело в японском лесу самоубийц, YouTube, 2017*

LIKE, COMMENT, SUBSCRIBE

Mark Bergen

© 2022 by Mark Bergen.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Viking, an

imprint of Penguin

Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Леонтьева Е.В., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023



Москва 2023

Пролог. 15 марта 2019 года

Солнечным пятничным днем в Крайстчёрче, Новая Зеландия, Хаджи-Дауд Наби – дедушка с густой белой бородой и широкой улыбкой – открыл дверь молодому человеку, который должен был стать его убийцей. Наби стоял у входа в мечеть. Когда парень приблизился, старик подумал, что тот пришел на молитву, и радушно произнес: «Приветствую, брат мой!»

Перед появлением в мечети молодой человек отправил электронное письмо с темой «О сегодняшней террористической атаке в Новой Зеландии». Текст начинался с признания: «Это я был тем партизаном, который устроил теракт», – и включал длинный манифест. Письмо попало в почтовые ящики редакторов национальных газет и телевизионных продюсеров, профессионалов, которые решали, что нужно транслировать на весь мир. Это сообщение было отклонено как спам или бред сумасшедшего.

Затем посыпались звонки. Стрельба рядом с Хагли-парком в Крайстчёрче слышалась отовсюду. В двух мечетях по обе стороны от пышной зелени парка лежали безжизненные окровавленные тела. По меньшей мере 50 погибших, включая трехлетнего ребенка и Наби. Журналистка Кирсти Джонстон, прибывшая на место происшествия, видела только трупы; на улице выжившие, многие из них в крови, от-

чаянно махали проезжающим такси, чтобы те помогли им добраться в больницу. Джонстон выросла в этом спокойном островном государстве, где полицейские обычно не носили оружия, а о насилии и ненависти узнавали из новостей. (Это происходило за океаном. Не здесь.)

Но нация изменилась, и новости тоже. Вскоре все узнали, что террорист, 28-летний белый мужчина, прикрепил к телу камеру и 17 минут транслировал свои бесчинства в Интернете. И вот те же самые редакторы газет и телевизионные продюсеры просматривали его видеозапись и манифест в поисках каких-либо зацепок, пытаясь расследовать самую серьезную массовую стрельбу в истории страны. Они пробирались сквозь загадочные отсылки к сербской политике, военным конфликтам XVI века и интернет-субкультурам. Осмысленного там было мало. Но одна деталь была узнаваема – имя звезды YouTube. «Помните, ребята, – сказал террорист на экране за мгновение до того, как открыть огонь. – Подпишитесь на Пьюдипая».

* * *

За несколько дней до этого на другой стороне земного шара сотрудники видеохостинга YouTube купались в гигантском бассейне с подогревом. Как обычно, они прибыли на курорт на заказных автобусах. Их везли с юга на север, через Сан-Франциско и Беркли, через фешенебельные города

и пригороды, через лесистые парки с высокими секвойями, в самое сердце винодельческой страны Калифорнии, держа курс на Индиан-Спрингс, в причудливый отель, расположенный на вершине природного горячего источника в Калистоге. Город был основан в 1859 году первым миллионером Калифорнии – человеком, который разбогател за счет того, что пропагандировал золотую лихорадку перед всеми, кто готов был слушать.

Менеджер YouTube Клэр Стэплтон распаковала чемодан в гостиничном коттедже. Она уже бесчисленное количество раз организовывала подобные корпоративные выходные на курорте. Этот выезд был устроен только для сотрудников отдела маркетинга YouTube – тех людей, которые отвечают за поддержание публичного имиджа канала, за его бренд. Поездка стала для Стэплтон последней в своем роде; тогда она не знала этого наверняка, но подозревала.

Клэр Стэплтон была светлокожей, с темно-каштановыми, почти черными волосами. Обычно беззаботная, она могла выглядеть суровой, как на той фотографии, которая за четыре месяца до этого появилась в *The New York Times*²: там она стоит в торжественном черном костюме с высоким воротником, настоящее лицо протестов в Кремниевой долине. Разместившись в курортном коттедже, Стэплтон вышла про-

² Farhad Manjoo, “Why the Google Walkout Was a Watershed Moment in Tech”, *The New York Times*, November 8, 2018, <https://www.nytimes.com/2018/11/07/technology/google-walkout-watershed-tech.html>. – Здесь и далее примечания автора, если не указано иное.

гуляться: она прошла мимо открытого фонтана, прекрасного сада с решетками и площадки для медитации к небольшим смежным конференц-залам, которые назывались «Река и Отражение».

Ночевка в том отеле для бизнес-групп обходилась примерно в 350 долларов за номер. Это не проблема для видеохостинга, который в предыдущем году заработал более 11 миллиардов долларов с продаж. Правда, гости регистрировались под именем другой корпорации – Google, материнской компании, которая владеет YouTube с 2006 года. Объем продаж Google в 2018 году превысил 136 миллиардов долларов. И все же технологический Голиаф старался быть осторожным со своим богатством. Финансовый директор пришел с Уолл-стрит и воровал гроши в компаниях, известных свободным отношением к деньгам. Кроме того, через два года после прихода Трампа к власти в Америке компания Google и ее коллеги из Кремниевой долины, привыкшие к славе новаторов и трудяг, внезапно обнаружили, что их поносят как жадных, безответственных и слишком могущественных. Их стали называть *истеблшиментом*. Даже некоторые из собственных сотрудников Google начали воспринимать компанию в таком свете.

Чтобы сбить волну нежелательного внимания, Google теперь проводила меньше корпоративов в роскошных эксклюзивных местах. Индиан-Спрингс отличался идеальным минимализмом. Двухэтажное поместье в стиле испанских мис-

сионеров снаружи выглядело как простой мотель 1950-х годов, но внутри ощущались тонкие нотки роскоши: органические шампуни, системы очистки воды Be Well и искусственные каминные. Курорту каким-то чудом удалось направить воду из горячих источников в элегантный, успокаивающий бассейн олимпийского размера.

Стэплтон и ее коллеги собирались повеселиться. У них за плечами был напряженный год или два. Все знали, что у Google одни из самых счастливых сотрудников на Земле. Тем не менее регулярный опрос удовлетворенности персонала, называемый Googlegeist, недавно показал тревожные результаты³: все больше сотрудников сообщали о снижении доверия к руководству и приоритетам компании, и почти половина чувствовала, что их заработная плата перестала быть образцом «справедливости и равноправия». Той осенью Стэплтон возглавила протест тысяч сотрудников против принятых в Google методов ухода от обвинений в сексуальных домогательствах. В компании давно была налажена система сигнализации для ее обширной компьютерной сети. «Желтый код» означал, что программисты должны работать сверхурочно, чтобы устранить какой-нибудь недостаток или баг. «Оранжевый код» – близость чрезвычайной ситуации. «Красный код» появлялся, когда переставала работать

³ Ellen Huet and Mark Bergen, “Google Talent Advantage Erodes as More Workers Doubt CEO Vision”, *Bloomberg*, February 1, 2019, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-01/google-talent-advantage-erodes-as-more-workers-doubt-ceo-vision>.

поисковая страница Google или ее служба электронной почты. *Исправьте это сейчас же!* Компания распространила эту систему сигнализации на нетехнические вопросы, такие как уровень удовлетворенности персонала.

Нынешнему выезду YouTube в Индиан-Спрингс был неофициально присвоен⁴ «Красный код благополучия».

Маркетинговая команда Стэплтон ездила в город на дегустацию вин и брала уроки приготовления пиццы. Они прогуливались по ухоженному саду из агавы и вокруг пруда с Буддой; поджаривали зефир на открытом костре; практиковали уход за телом; выпивали. Сотрудники YouTube заказывали угощение в уютном кафе Chaise Lounge и располагались в тени ретротентов в сине-белую полоску. У входа в бассейн над старомодными часами развевался большой американский флаг с надписью Pepsi-Cola. В рекламных буклетах отеля Индиан-Спрингс этот дизайн назывался «Старый Голливуд»; вот она, поэтическая ирония, специально для гостей из YouTube, компании, которая позаимствовала почти все голливудское «старье»: студии, агентов, ухоженных звезд, платные развлечения – и пустила все это на ветер.

Переступив порог зала «Река и Отражение», Стэплтон присоединилась к обязательному просмотру видеоролика на YouTube. Все они видели его раньше. Но кто-то вытащил его

⁴ Интервью с Клэр Стэплтон и несколькими анонимными сотрудниками YouTube. Представитель YouTube сказал, что это было «обычным ежегодным выездным мероприятием».

в Интернет и нажал на треугольную кнопку воспроизведения.

YouTube: «Миссия нашего бренда»⁵. 22 июня 2017 года. 1:48

В начале ролика мы видим маленького мальчика в своей спальне, слишком очаровательного со своей слишком большой электрогитарой. В следующем кадре – другого ребенка, пасущего овец где-то в Азии; затем плачущую женщину; мужчину, выполняющего прыжок на скейтборде. «Посмотрите на эти моменты, – начинает женский голос за кадром. – Все эти истории. Секреты. Откровения. Со всех уголков мира». Это нарезка вдохновляющих кадров с YouTube. Младенцы, спортсмены, случайные проявления доброты, женщина в хиджабе, танцоры, групповые обнимашки, еще больше крикунов. «Это самый редкий, самый чистый, самый нефильтрованный портрет того, кто мы есть как народ, – говорит диктор. – Вот что происходит, когда вы даете каждому слово, шанс быть услышанным, сцену, на которой можно проявить себя».

Видео завершается знакомым текстом, отражающим миссию бренда YouTube: «Дайте каждому слово, покажите всем мир». Как странно, подумала Стэплтон. В мире столько изменилось с тех пор, как в 2017 году ее команда впервые сделала этот мотивационный ролик. Столько изменилось на YouTube. С тех пор Стэплтон участвовала в бесчисленных

⁵ На каждом видео YouTube показывает длительность, отметку времени.

разговорах о пересмотре миссии бренда, и все по-прежнему крутили одно и то же старое видео. Она держала эти мысли при себе.

Через 14 лет после основания видеохостинг YouTube.com все еще был чудом современного мира. Менее чем за два десятилетия молниеносное интернет-телевидение по запросу превратилось из чего-то невозможного в простой факт жизни. YouTube стал местом для бесплатного просмотра движущихся картинок онлайн. «Видеоподмостки Интернета», – назвал его один сотрудник. Каждый месяц на сайт заходили более двух миллиардов человек, что делало YouTube вторым по посещаемости в мире (после Google). Это также была вторая по популярности поисковая система в мире (после Google). К середине 2019 года около 1,7 миллиарда человек⁶ – более трети мирового интернет-населения – ежедневно заходили на YouTube. Они использовали его для развлечения и обучения. Опросы показывали, что четверть американцев смотрят на YouTube новости, и в целом его посещаемость выше, чем у других социальных сетей. Целое поколение детей отказалось от телевидения в пользу YouTube. Во многих странах он заменил телевидение. Он по-своему изобрел таблоиды для супермаркетов и инструкции по эксплуатации. В некоторых уголках Кремниевой долины футуристы воображали, что YouTube заменит университетских профессоров и

⁶ Эти цифры получены от бывшего сотрудника, знакомого со статистикой. Представитель YouTube отказался их комментировать.

врачей.

К тому же, в отличие практически от любого другого веб-сайта, открытого для широких масс, YouTube платил своим авторам. Это новшество породило целую креативную индустрию, плеяду стабильных исполнителей, личностей, артистов, влиятельных лиц, инструкторов, а также франшизы, новые средства массовой информации, такие же революционные, как радио и телевидение – и все это лишь за несколько лет. YouTube сделал всех вещателями. YouTube подарил нам Gangnam Style, Чарли, кусающего палец, Маленькую Акулу, йогу с Адриен, обед с Мо, профессиональных игроков в Minecraft. Разливанное море огромных талантов, которые старые СМИ игнорировали или упускали из виду. Тысячи микрозвезд, которых вы, возможно, и не знаете, но зато знают миллионы юных фанатов, наблюдая за ними с пылом, которого никогда не проявляли к звездам кино или телевидения.

YouTube был создан в тот же период, что и множество ярких потребительских интернет-выскочек, и пережил почти всех. Ни одна компания так сильно не повлияла на создание той экономики онлайн-внимания, в которой мы все живем сегодня. YouTube начал платить людям за видео, когда Facebook* еще была сайтом для флирта в общежитиях, когда Twitter был увлечением технарей, а до появления TikTok оставалось долгих десять лет. Все эти компании заимствовали у Google философию – «чем больше информации в Ин-

тернете, тем лучше» – и бизнес-модель: предоставляйте бесплатный сервис как можно большему количеству людей и используйте их клики, привычки и данные для продажи рекламы. Влиятельные люди, подростки-миллионеры, фальшивые новости, интернет-зависимость, мошенники – все эти грязные чудеса и беды социальных сетей зарождались на Google и YouTube. «Google создала колесо, – сказал один ветеран Google. – Все прочие интернет-компании его скопировали».

Видеохостинг YouTube был надежным, как водопровод, и объемным, как океан. Перед выездом в Индиан-Спрингс компания обнародовала непостижимую статистику: каждую минуту на ее сайт загружалось 450 часов видеоматериалов. Представьте себе самый длинный фильм, который вы когда-либо видели. Может быть, «Властелин колец». Теперь представьте, что вы смотрите его сто раз подряд – и вы все еще не досмотрели весь отснятый материал, добавляемый на YouTube каждые шестьдесят секунд. С 2016 года люди просматривали там более миллиарда часов видео каждый божий день. Разум цепенеет. Хотите видео на любую мыслимую тему? Вероятно, оно там есть. Введите, введите, нажмите. Ставьте лайк, комментируйте, подписывайтесь. Миллиарды делали это каждый день, почти не представляя себе, как там оказалось появившееся перед ними видео.

Все знали YouTube. Но мало кто знал, как он работает – кто им управляет, какие решения принимают эти люди и почему их решения имеют значение. Эта книга написана для

того, чтобы исправить ситуацию. Перед вами история бизнеса, который в начале был совсем не эффективным, но обрел бешеный коммерческий успех; история главной опорной колонны Интернета, благодаря которой Google стала одной из самых прибыльных и могущественных компаний в мире. Это история о новых СМИ, программы для которых пишут не редакторы, художники или преподаватели, а алгоритмы.

И это история о некоторых очень важных и очень странных недавних событиях, о которых большинство людей, посещающих YouTube.com, ничего не знают.

Для большинства людей YouTube был полезным источником информации или безобидным времяпрепровождением.

Но он содержит в себе и многое другое. Маркетинговая команда YouTube слишком хорошо сознавала существование другой, более тревожной стороны. И когда менеджеры сидели на курорте, в «Реке и Отражении», просматривая свои собственные маркетинговые кадры, трогательные и теплые, они не могли не заметить, насколько это далеко от Nightmare Fuel.

Nightmare Fuel, или «Топливо для ночных кошмаров», – мрачное название, которым кто-то из команды решил обозначать ежедневную электронную рассылку, при помощи которой мониторится реакция на YouTube, – и освещение в прессе, и простая онлайн-болтовня. Эти электронные письма также обнажили изнанку ресурса, его причудливые закоулки и ужасы. Термин «Топливо для ночных кошмаров» ро-

дился после того, как один звездный YouTube-блогер транслировал видео с мертвым телом, повешенным в японском лесу. Поскольку команда маркетинга занималась всеми официальными онлайн-аккаунтами YouTube, она должна была быть в курсе всех постоянно возникающих противоречий, связанных с сайтом, чтобы случайно не оказаться втянутой в какой-нибудь конфликт. Например, когда подростки начали публиковать видео с кадрами, на которых глотают капсулы моющего средства для стиральных машин, в отделе маркетинга появился новый указ – «не публиковать ничего о стирке». Когда тринадцатилетняя девочка привлекла внимание прессы тем, что стала публиковать ASMR-видео с тревожными сексуальными подтекстами, тут же последовала реакция – «лучше избегать ASMR и, возможно, девочек-подростков». Или когда в новостях отмечалось преобладание на YouTube лошадиного скотоложства – «ничего, связанного с лошадьми». Поток видеороликов и критических репортажей накапливался в почте сотрудников отдела маркетинга каждое утро. Стэйплтон беспокоилась, что «Топливо» вызывает у команды ощущение, будто YouTube высвечивает в человеке худшее.

Начинающийся корпоратив предлагал приятный отдых от этого потока. За исключением одного пункта повестки дня: сотрудникам сказали, что им придется прервать длительный мораторий и начать использовать корпоративные аккаунты YouTube для продвижения Пьюдипая (PewDiePie). Этот

приказ, как все поняли, пришел сверху, «от Сьюзен». Имелась в виду Сьюзен Воджицки, первый маркетолог Google и исполнительный директор YouTube с 2014 года.

Каждый человек на курорте знал историю Пьюдипая.

Настоящее имя: Феликс Чельберг; швед; возраст около тридцати; любит выкрикивать свой онлайн-псевдоним в качестве обычного приветствия в собственных видео: «Пьюди-пааай!» Он был самой большой звездой YouTube по метрике, изобретенной компанией: «подписчики». Зрители нажимали на крошечную красную кнопку, чтобы подписаться на создателей видео (как на журнал или пакет кабельного телевидения, только бесплатно). Когда YouTube внедрил эту функцию, ее изобретатели и представить себе не могли, что какой-либо конкретный вещатель получит более нескольких миллионов подписчиков. К марту 2019 года у одноименного канала Пьюдипая было почти 100 миллионов подписчиков, что сопоставимо с количеством людей, подписанных на таких знаменитостей, как Майли Сайрус и Кэти Перри. Чельберг дебютировал как Пьюдипай девятью годами ранее (а для YouTube это чуть ли не целая эпоха), транслируя, как он играет в видеоигры, и по своему усмотрению публикуя ролики, как и все прочие пользователи, прямо в широкой видеоканве. Со временем он собрал невероятно преданную базу поклонников.

Чельберг и Google вместе заработали значительные деньги. Google знала об этом. Google подсчитала все; она назвала

себя в честь огромного числа (гугол, десять в сотой степени) и жила в мире нулей и единиц компьютерного кода. Google подсчитала каждую минуту отснятого материала, размещенного на YouTube. Согласно внутренним документам компании, за семь лет, начиная с 2012 года, человечество просмотрело 130 322 387 624 минуты видеороликов Пьюдипая. За этот период Чельберг заработал 38 814 561,79 долларов. Львиная доля (95 %) этой суммы была получена от рекламных роликов, которые YouTube размещал на его канале до и во время видеостримов. Каждый раз, когда рекламодатель тратил доллар на показ своего ролика, YouTube передавал 55 центов блогеру, а 45 оставлял себе – как плату за размещение видеоматериалов и предоставление блогерам масштабного оборудования, благодаря которому ресурс работает. Итак, на видеороликах Пьюдипая за этот период YouTube заработал примерно 32 миллиона долларов. Учитывая размер его аудитории и зарплаты кинозвезд, можно было бы утверждать, что Чельбергу недоплачивали.

Но были и затруднения. Весь персонал маркетинга о них знал. Все помнили, как в 2017 году газета The Wall Street Journal опубликовала статью с изображением Пьюдипая из видеоролика на YouTube рядом с надписью «Смерть всем евреям». Как в последовавшем хаосе черного юмора, обвинений в неонацизме и фраз, вырванных из контекста, Google разорвала многообещающую коммерческую сделку с Чельбергом. Как семь месяцев спустя он в потоке видеоигры слу-

чайно назвал афроамериканцев обидным словом на букву «н» (и извинился), но затем направил своих зрителей к другому ютуберу, который извергал антисемитскую желчь. Как критики называли Пьюдипая опасным и говорили, что он заигрывает с альт-правыми. Как в одном издании появилась статья о нем под заголовком: «Когда фашизм стал таким крутым?» – и как люди сравнивали Чельберга с Дональдом Трампом.

Но, помимо всего этого, команде маркетинга было известно, что все это только укрепило решимость поклонников Пьюдипая – «армии братанов», как он сам их называл. Предыдущей осенью, когда YouTube-канал с голливудскими песнями чуть не обогнал Пьюдипая по количеству подписчиков, армия Чельберга защитила своего короля от критики и угроз его короне. Подписывайтесь на Пьюдипая!

Этот крик раздавался из всех уголков Интернета. Плакатами с этим лозунгом размахивали зрители на Суперкубке в Атланте и во время баскетбольного матча в Литве. Британская политическая партия публиковала его в Twitter. Его распространял красочный состав персонажей: Хакер Жи-раф, Гуз Уэйн Бэтмен, Илон Маск. То была антиправительственная мантра, призыв к корпоративным интернет-власти-телям, культурный феномен. Мем. И этот крик, как и ресурс YouTube.com, вырос за пределы всего того, что YouTube как компания вообще мог себе представить.

После инцидента с цитатой «смерть всем евреям»

YouTube держал свою самую яркую звезду на почтительном расстоянии, не демонстрируя публично его поддержку или рекламные акции, как делается с другими вещателями. Но руководство решило изменить свою позицию. На упомянутом выездном совещании команда маркетинга обсуждала это решение. В четверг, 14 марта, Марион Диксон, начальница Клэр Стэплтон, написала электронное письмо своим сотрудникам, уехавшим на отдых. В письме говорилось об указе «возобновить взаимодействие» с Пьюдипаем. «Я хочу, чтобы мы внедрили некоторые надлежащие рекомендации и принципы; так мы справимся с любой потенциальной негативной реакцией», – написала Диксон и дополнительно отметила важность «четкого понимания того, как это согласуется с ценностями и посланием бренда».

Вскоре сотрудники сели в свои автобусы на стоянке отеля, проехали мимо пальм и секвой, покинули винную страну и вернулись домой. Они размышляли над этими вопросами о надлежащих рекомендациях, принципах и ценностях бренда. В Новой Зеландии была еще пятница. Стэплтон и ее коллеги увидели, как на телефонах загораются новостные оповещения и сыплются электронные письма. Террорист в реальном времени транслировал в Интернет кадры массового убийства, снятые его нательной камерой, и это напоминало видеоигру-стрелялку от первого лица. Мишенями для стрельбы были в том числе дети. Сначала видео появилось на Facebook Live* – конкуренте YouTube, – а вскоре и на самом

YouTube, где аккаунты продолжали репостить копии, даже когда компания попыталась перевести ресурс в автономный режим. Одной из немногих подсказок относительно намерений убийцы был призывный клич Пьюдипая.

Раньше практически никто не воспринимал YouTube так серьезно. Никому не было дела до всяких призывных лозунгов. За прошедшие годы компания, движимая слепой верой в свои технологии, так быстро открыла огромные бизнес-возможности, что видеохостинг YouTube невольно стал машиной, которая обнажила самые порочные стороны человеческой натуры. Некоторые люди за пределами компании думали, что ее бизнес процветает именно из-за этой мерзости. К 2019 году мир начал осознавать реальное влияние социальных сетей, когда в Калифорнии несколько компьютерных компаний внезапно взяли под контроль большинство каналов передачи информации и речи. YouTube, когда мог, предпочитал оставаться вне поля зрения этих дебатов. Но во многих отношениях он подготовил почву для современных социальных сетей, на протяжении всей своей истории принимая решения, которые формировали способы цифрового воздействия денег, внимания, идеологии и тому подобных вещей.

К тому мартовскому четвергу, когда Стэплтон и ее коллеги покинули корпоратив, их компания пережила два адских года огненных бурь с участием неуправляемых звезд, психов, заговорщиков; это был экзистенциальный кризис бизне-

са. Сотрудники компании жаждали оставить все это позади. Налаживание общественных связей с Пьюдипаем казалось первым шагом. А затем произошла стрельба в Крайстчёрче – трагедия, которая была обнародована на веб-сайте компании и, казалось, была связана с влиянием ее крупнейшего блогера. Тошнотворное чувство, которое испытывала Стэплтон по отношению к своей компании и ее роли в обществе, только усилилось.

Переживая этот ужас, она подумала о мотивационном ролике, который они пересмотрели несколько часов назад. А вдруг этот ужасный акт действительно был, как говорилось за кадром, «самым нефигуративным портретом того, кто мы есть как народ»?

Никто в компании такого не хотел. Но вряд ли это был первый случай, когда творение, порожденное видеохостингом YouTube, ушло вперед в таком направлении, которое компания, стоящая за ним, не могла контролировать.

Часть I

Глава 1. Обычные люди

Чед Хёрли из Северной Калифорнии хотел что-то создать, но точно не знал, что именно.

Было начало 2005 года, и Хёрли проводил большую часть времени, сгорбившись над экраном компьютера. Хёрли не был похож на умных Пойндекстеров⁷ из Кремниевой долины. У него были широкие плечи и высокий лоб, телосложение спортсмена-старшеклассника и светлые волосы, которые он зачесывал назад, как делают серфингисты. Он любил пиво и команду Philadelphia Eagles, а также считал себя в некотором роде художником. Вместе с одним другом и единомышленником он однажды запустил линию по производству сумок для ноутбуков, поскольку большинство подобных товаров, представленных на рынке, казались ему уродливыми и скучными.

Однако, будучи веб-дизайнером, Хёрли знал, что настоящие деньги приносят компьютеры, а не сумки; так что именно там он и два его приятеля-программиста, Джавед Карим

⁷ Бенджамин Пойндекстер – наемный убийца по прозвищу Меченый из вселенной Marvel. Ранее профессиональный взломщик. – *Прим. ред.*

и Стив Чен, надеялись найти золото. К двадцати восьми годам Хёрли, старших из них, сделался фактическим лидером. У него был маленький сын, и он был женат на одной из принцесс Кремниевой долины, дочери знаменитого интернет-предпринимателя Джима Кларка. О собственной компании Хёрли начал мечтать на заре Web 2.0 – многопользовательских сайтов, контент которых наполняли простые граждане, а не профессионалы. Веб-серферы бросились публиковать онлайн-дневники, фотоальбомы, стихи, рецепты, зачудные цитаты – словом, все, что им нравилось. «Обычные люди», – так назвал их Хёрли. В течение нескольких месяцев он с приятелями размышлял над идеями нового интернет-бизнеса; парни встречались в доме Хёрли в Менло-парке или в ближайшем кафе и обсуждали популярные ресурсы сферы Web 2.0, такие как социальная сеть Friendster и блог-платформы, которые росли повсюду как грибы. Чаще всего приятели говорили о рейтинговом сайте Hot or Not, который позволял людям загружать фотографии лиц и голосованием оценивать их привлекательность. Грубовато, но очень популярно. Все трое знали одного из создателей Hot or Not, потому что когда-то пили с ним кофе в одном заведении; было известно, что он зарабатывает приличные деньги. Это было круто.

В конце концов трое приятелей остановились на идее веб-сайта, который позволял бы людям делиться своими видео и просматривать чужие. В День святого Валентина они за-

сиделись допозда в гараже Хёрли, забавляясь с его собакой и придумывая новому ресурсу название. Хёрли подыскивал слова, которые ассоциировались бы с личным телевидением, обыгрывая старое сленговое название телевизора the boob tube. «Телек для тебя»? Они ввели это в поисковую строку Google. Никаких результатов. В тот вечер они купили веб-домен YouTube.com, сделав тем самым первый шаг на твердую почву.

Восемь дней спустя Хёрли открыл электронное письмо от Карима с темой «Стратегия: пожалуйста, прокомментируй».

Сайт должен выглядеть хорошо, но не слишком профессионально. Так, будто его сделала пара знакомых ребят. Обрати внимание, что Hot or Not и Friendster, хотя они просты в использовании и не выглядят профессиональными, все же добились огромного успеха. Мы не хотим выглядеть слишком профессионально, потому что это отпугивает людей...

Наиболее важный аспект дизайна – простота использования. Нужно, чтобы наши мамы имели возможность с легкостью этим сайтом пользоваться.

Сроки/конкуренция

По-моему, мы выбрали идеальное время. Цифровая видеозапись стала обычным явлением только в прошлом году, поскольку теперь поддерживается большинством цифровых камер.

Есть один сайт: stupidvideos.com, который тоже размещает видеоролики и позволяет зрителям их оценивать. К счастью, этот сайт не очень прижился.

Нужно разобраться, почему так вышло и почему мы ожидаем, что наш сайт получит больше популярности.

Хёрли продолжал читать.

Наше внимание должно быть сосредоточено на свиданиях, как в Hot or Not. Заметь, что Hot or Not – это сайт знакомств, хотя не выглядит как таковой. Это успокаивает людей. Я считаю, что видеосайт, ориентированный на знакомства, привлечет гораздо больше внимания, чем stupidvideos. Почему? Потому что встречаться и находить девушек – это то, чем в первую очередь занимается большинство людей, не состоящих в браке. А количество глупых видео, которые можно посмотреть, ограничено.

Хёрли был женат, но согласился с тем, что тема свиданий может мотивировать людей снимать и смотреть видео. «Люди хотят видеть других и показывать себя», – напишет он несколько недель спустя. Электронное письмо Карима заканчивалось указанием даты запуска YouTube: менее чем через три месяца, 15 мая 2005 года.

Они принялись за работу. Хёрли корпел над тем, как YouTube.com должен выглядеть для посетителя. Чен и Карим разработали код, сайт начал жить. Затем 20 марта Yahoo объявила о покупке Flickr. Yahoo была веб-титаном, ценным «порталом» для онлайн-активности, который приносил миллиарды долларов в год. Flickr, изящный сервис Web 2.0, позволяет людям загружать цифровые фотографии. Пресса со-

общила, что Yahoo заплатила за это приобретение целых 25 миллионов долларов. Сделка с Flickr разожгла энтузиазм. Карим отправил еще одно электронное письмо с темой «Новое направление»:

Сегодня мы говорили, что сайт должен быть больше похож на Flickr. По сути, это хранилище для всяческих личных видео в Интернете.

В следующие недели Хёрли, Чен и Карим удвоили усилия и заново обсудили работу будущего сайта. Каким он будет: сайтом знакомств или фотосайтом? Not or Not нравился «модным студентам колледжа с бушующими гормонами», как написал Чен в одном электронном письме. А Flickr любили «дизайнеры, художники и творческие люди». Кто будет использовать YouTube? Может, стоит создать два сайта? Хёрли сомневался насчет Flickr как образца: его беспокоило то, что видео сложнее загружать и редактировать онлайн. Кроме того, он не хотел сразу записывать свой сайт в какую-то одну категорию. Поздним воскресным вечером, 3 апреля, Хёрли отправил остальным электронное письмо, в котором говорилось, что они должны просто вывести свой сайт в свет, а потом по ходу дела «выяснить, куда идти».

Десять дней спустя на пути появилось препятствие. Google разместила онлайн-призыв к людям отправлять любительские видеоролики, которые компания затем могла бы публиковать для всеобщего обозрения. Хёрли позже вспоминал свою реакцию: «Ах, черт». Google была страшнее, чем

Yahoo. Когда Google начинала свою деятельность, она была одной из множества поисковых систем в Интернете, но быстро стерла в порошок всех конкурентов. Теперь компания начала раскрывать свои истинные амбиции. В «День дурака» 2004 года она запустила службу электронной почты Gmail с таким неслыханным объемом бесплатного хранилища данных, что люди приняли сообщение за первоапрельскую шутку. Затем компания анонсировала массовую бесплатную цифровую карту планеты. И теперь Google – денежный гигант, скопище блестящих программистов – пришла за YouTube.

Когда Хёрли и его приятели встретились в следующий раз, появился новый пункт повестки дня: «Сдаться или нет?»

* * *

Чед Хёрли вырос в Рединге (штат Пенсильвания) и в Калифорнии первое время жил, как многие другие, на полу чужой гостиной. Обучаясь в небольшом колледже в Пенсильвании, он подрабатывал созданием веб-сайтов, а после учебы вернулся к родителям. Без цели жизнь казалась скучной. Однажды ему попался на глаза номер журнала Wired со статьей о калифорнийской компании Confinity, которая пыталась делать валютные переводы с помощью ранних карманных компьютеров под названием PalmPilot. Фирме Confinity нужен был дизайнер. Неожиданно для самого себя Хёрли от-

правил резюме. Ответ пришел на следующий день: «Не могли бы вы прийти завтра на собеседование?»

Это было в 1999 году, когда Кремниевая долина была переполнена деньгами и отчаянно нуждалась в живых людях. Confinity попросила Хёрли разработать логотип для нового платежного сервиса PayPal и быстро приняла его в штат. Он прилетел в Северную Калифорнию, новый эпицентр инноваций и коммерческого успеха, и спал на полу, на туристическом коврике. Хозяин квартиры, программист из Иллинойса Эрик Клейн, когда-то начинал в Калифорнии точно так же. Практически все новички, нанятые в Confinity, изначально обосновывались на ковриках или диванах неподалеку от офиса; имея совсем небольшой профессиональный и жизненный опыт, двадцатилетние ждали, пока какой-нибудь знакомый риелтор подберет им съемную квартиру, не проверяя рекомендации.

В Confinity Хёрли вскоре познакомился с другим новым сотрудником, молодым программистом Стивом Ченом, круглощеким, черноволосым и всегда готовым посмеяться. Чен приехал из Чикаго с билетом в один конец, бросив колледж за семестр до выпуска, что стало шоком для его родителей. Он родился в Тайбэе, а в восьмилетнем возрасте переехал с семьей в Соединенные Штаты. Во время перелета он не знал, как по-английски попросить у стюардессы воды. Большую часть юности в пригороде Чикаго он посвятил изучению языка. Затем в 15 лет отправился в школу-интернат

при Иллинойской академии математики и естественных наук, где изучил свой настоящий язык – компьютерный. Чен обзавелся собственным громоздким настольным агрегатом и в отсутствие родителей засиживался допоздна, попивая кофе и играя с кодом, который анимировал экраны. Он продолжил изучать информатику в Университете Иллинойса, но часто прогуливал занятия. В заданиях запрашивались результаты, полученные на основе кода, – программы или алгоритмы, оптимизированные для выполнения неких задач. «Если – то». Чен был способен разобраться в этом, используя только книгу и клавиатуру. И у него уже был знакомый в этой отрасли. Один из основателей Confinity, Макс Левчин, выпускник Университета Иллинойса, любил набирать сотрудников из школы, где учился Чен. Как-то раз Левчин сказал одному репортеру⁸, что академия Иллинойса выпускает «крутых, умных, трудолюбивых, неизбалованных» программистов, идеально подходящих для стартапа. Чен начал работать в Confinity в воскресенье; зайдя в офис, он обнаружил там четырех других программистов, играющих в видеоигры. *Рай.*

Чен любил работать допоздна, держась на капучино и сигаретах; зачастую он, спотыкаясь, приходил в офис после полудня. Коллеги поддразнивали Чена и смеялись его озорным шуткам; он часто делал перекуры и в программирова-

⁸ JohnCloud, “TheYouTubeGurus”, Time, December 25, 2006, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570795,00.html>.

нии «срезал углы» – использовал неэлегантные технические обходные пути, которых другие избегали. Чену очень нравилось писать коды на малоизвестном языке Python, которым больше никто не пользовался. Он часто его применял, потому что этот открытый исходный код создавали и поддерживали повсюду люди с тем же мятежным духом, который Чен видел в себе.

Иногда он работал бок о бок с Джаведом Каримом, еще одним одаренным озорным иммигрантом из Университета Иллинойса. Карим тоже любил Интернет за его открытость, зовущую к импровизации. В колледже он изобрел сервис обмена файлами MP3 Voyeur, и технически подкованные студенты использовали его для копирования музыки онлайн, пока через несколько месяцев не дебютировал другой сервис под названием Napster.

В Confinity Чен, Карим и Хёрли пережили бурные годы. Стартапы в то время были акулами, которые жаждали крови и, учуяв деньги, готовы были за десять центов бросить все и развернуться на 180 градусов. Confinity отказалась от своей первой идеи – защитного программного обеспечения – и переключилась на мобильные платежи. Ей удалось пережить крах доткомов, когда бурно развивающиеся рынки уничтожили молодые интернет-компании, и она сменила название на PayPal. Поднявшись из-под обломков, PayPal стала публичной и в 2002 году продала себя аукционному сайту eBay.

Первыми сотрудниками PayPal были сплоченные и амби-

циозные трудяги, и после сделки с eBay некоторые из них перешли в ведущие инвестиционные фирмы или основали крупные компании: Yelp, LinkedIn, SpaceX. Пресса окрестила этот коллектив (состоящий в основном из мужчин) Мафией из PayPal. Что касается основателей YouTube, то в PayPal они имели более низкую репутацию. Хёрли ушел вскоре после сделки с eBay, недовольный скучной корпоративной культурой фирмы. Чен работал над расширением PayPal в Китае, но тоже возненавидел эту культуру, полагая, что она ценит финансовую выгоду больше, чем удовольствие от программирования.

Когда в начале 2005 года троица начала обсуждать новую идею создания видеосайта, мало кто воспринимал их всерьез. В апреле Чен отправил тестовый веб-сайт одному давнему коллеге.

«Здорово! – написал в ответ парень из PayPal. – Работает реально хорошо. А как вы собираетесь уберечься от парна?» (Он с ошибками набрал «порно».) Чен заверил коллегу, что они сумеют это сделать, а затем спросил: «Хочешь вставить сюда свое видео?»

Интернет еще не был огромной общественной ареной, автоматически работающей площадкой, где люди могли бы делиться всем на свете. Публиковать неотшлифованную личную информацию было странно. Бывший коллега Чена написал в ответ: «У меня, кажется, нет ничего подходящего».

Но прохладный прием не отпугнул парней с YouTube. Как и появление Google в сфере любительского веб-видео. В конце концов, Google была не единственной. Вideosайт был у Microsoft, а также у множества стартапов, таких как Revver и Metacafe; существовали также порталы crass shock, в том числе Big Boys и Ebaum's World. Они размещали отснятый материал на собственных веб-сайтах или в приложениях, но у них не было возможности воспроизводить видео во всех ресурсах Интернета. YouTube нашел способ.

Джавед Карим продемонстрировал это знакомому программисту PayPal Ю Пану на домашней вечеринке. «Это Flash», – объяснил Карим. С помощью Flash, программной системы для рендеринга текста, аудио- и видеографики, YouTube может встраивать свой видеоплеер box в другие веб-сайты. В итоге это стало самым блестящим ходом троицы, инновацией, которая позволила YouTube обойти всех конкурентов. На той вечеринке Карим снял тестовое видео для Пана; тот поиграл с Flash, встроил ролик в PayPal и оценил технический потенциал. Хёрли нарисовал на экране простой прямоугольник и крошечную треугольную кнопку воспроизведения в пикселях – миниатюрный телевизор, который можно было подключить в любом месте сети.

Заставить видео воспроизводиться во Flash было неслож-

но. А синхронизировать их со звуком не удавалось. Чен снимал бесчисленное количество четырехсекундных роликов, где он просто что-то говорит в кадре, и каждый раз возвращался к коду, стараясь добиться того, чтобы движения его губ совпадали со звуком. Как только это получилось, Карим опубликовал на их сайте первое настоящее видео, 18-секундную нарезку из необработанных кадров.

**Джавед: «Я в зоопарке». 23 апреля 2005 года.
0:18**

Карим в черной лыжной куртке в зоопарке Сан-Диего. Дети, болтающие на заднем плане, почти заглушают его голос, но губы двигаются синхронно. «Короче, мы здесь перед слонами, – говорит он, глядя прямо в камеру. – Самое классное в этих чуваках то, что у них очень, очень, очень... – пауза, – длинные бивни. И это, в общем, все, что можно сказать».

Чтобы заполнить сайт, Карим загрузил съемки взлета и посадки «Боинга-747». Чен под ником tunafat опубликовал клипы со своим котом Пиджеем.

Но им нужно было больше материала. Они все еще играли с идеей свиданий, и чтобы это заработало, понадобится много видеороликов с женщинами. «YouTube нуждается в креативном контенте! – написал Чен на странице Craigslist. – Если вы женщина или чрезвычайно творческий мужчина в возрасте от 18 до 45 лет и если у вас есть цифровая камера, которая может создавать короткие видеоклипы, пожалуйста,

выполните эти действия – и заработаете 20 долларов». Затем следовали инструкции: зайти на YouTube.com, создать учетную запись, загрузить три видео о себе. Посетители могли выбрать из выпадающего меню: «Я ЖЕНЩИНА, ищу МУЖЧИНУ в возрасте от 18 до 45 лет».

Парни разместили эти объявления по всему Лас-Вегасу и Лос-Анджелесу. Никто не откликнулся.

Троица собралась на очередной мозговой штурм. Хёрли решил, что эти призывы к творчеству были слишком грубыми, и заявил, что необходимо поощрять «реальные личные клипы, которые снимают обычные люди». С этой точки зрения недостатком сайта было то, что у него отсутствовала четкая цель. Для чего он людям? Чтобы сообщать всем свое мнение или чтобы выставлять напоказ свою привлекательность? «Я по-прежнему получаю от вас двоих противоречивые сигналы, – раздраженно написал он в одном электронном письме. – Мы движемся в направлении блогов или свиданий?» Карим ответил: «К черту блоги. Мы должны быть просто сайтом, на котором кто-то может размещать свои видео. Транслируйте себя. Вот и все». Ранний слоган «Настройся, подключись», который парни придумали для своего сайта, оказался неудачным. Теперь Карим в качестве слогана предложил фразу: «Транслируй себя», и она прижилась.

Прямота Карима вскоре начала раздражать двух других соучредителей. Но его решительность и слоган, безусловно, помогли сайту, когда в мае YouTube стал доступен широ-

кой публике. Однако настоящая подпитка у ресурса появилась благодаря некоторым провидческим изменениям, которые троица внесла месяц спустя. Они добавили функции, позволяющие людям оставлять комментарии, и небольшую кнопку, с помощью которой пользователь легко мог отправлять ссылки на свои клипы друзьям по электронной почте. И когда кто-то кликал на одно видео, справа на странице появлялся вертикальный ряд похожих роликов, приглашая посмотреть еще.

* * *

Незадолго до того как был создан YouTube, американские широкоэвещательные сети, телевизионные гиганты NBC, ABC, CBS и Fox, вышли живыми – побитыми и искореженными, но живыми! – из кровавой схватки со своим первым заклятым врагом, кабельным телевидением. Выпущенные на волю регулирующими органами в 1990-х годах целые флотилии кабельных станций захватили эфир, забирая зрителей и рекламодателей у сетей, которые доминировали на телевидении с момента его создания. Сети сопротивлялись. Они основали конкурирующие радиостанции 24/7 (MSNBC, Fox News) и объединились: Viacom, владелец CBS, за несколько коротких лет купил TNN, BET и MTV. Но их победным оружием стало реалити-шоу. Программы с непрофессиональными актерами и скудными сценариями (или во-

обще без них) были дешевыми в производстве, и зрители их глотали.

Однако к 2005 году эта новизна померкла. Шел шестнадцатый сезон «Реального мира» и десятый «Выжившего». Хитрость реалити-шоу стала слишком очевидной; зрители теперь знали, что их сюжеты были срежиссированы, а персонажи наманикюрены и подстрижены и что звездность там приводила максимум к 15 минутам славы. Сети адаптировались. Они обращались к малоизвестным актерам (например, у канала ABC были «Танцы со звездами») и иногда обещали настоящую, длительную славу: новое шоу канала Fox «Американский идол» возглавило телевизионные рейтинги, собрав 26 миллионов зрителей за эпизод. Годом ранее руководство NBC, переживавшее из-за завершения мегахита «Друзья», неожиданно выпустило успешное реалити-шоу «Ученик» с участием Дональда Трампа. Телевизионные магнаты видели, что Интернет сделал с музыкой. Панк-пираты с сайта под названием Napster раздавали музыкальную продукцию бесплатно, уничтожая эту индустрию. К счастью, бумеры все еще поглощали реалити-шоу.

Но молодые зрители, эти скользкие законодатели культуры, уже снова отходили от телевизоров. Во времена президента Буша дети узнавали новости от Джона Стюарта на Comedy Central. Они проводили свое время на MySpace. К лету 2005 года MySpace был самым популярным сайтом в Интернете; его посещали 16 миллионов человек в месяц,

что делало его пятым по популярности веб-направлением. В июле News Corporation, материнская компания Fox, заплатила 580 миллионов долларов за покупку MySpace с его молодой аудиторией.

К тому времени Стив Чен нашел короткий путь на MySpace, чтобы ускорить рост YouTube.

На сайте MySpace жил огромный и беспорядочный зверинец блогов, музыки и всяких объявлений. Но не видео. Чен считал, что поклонники MySpace – идеальная целевая аудитория для YouTube. Они уже постили фотографии. *Так почему не видео?* Благодаря платформе Flash YouTube начал запускать свои видеофайлы непосредственно на страницах MySpace, тем самым привлекая посетителей на собственный веб-сайт. Прибыли новички: они выкладывали съемки семейных каникул, клипы с кошками и странные кадры, которых не показывают по телевизору. Трафик с сайта MySpace в сочетании с новыми функциями для комментариев и взаимосвязанных роликов обеспечил YouTube постоянный приток пользователей, который никогда не уменьшится.

Возможно, Чену помогла еще одна социальная сеть. После ухода из PayPal он устроился на работу в Facebook*, а затем в новый стартап, созданный студентами Гарварда.

Один из первых сотрудников компании вспомнил, как Чен хвастался сайтом YouTube.com в офисах компании. Затем Чен ушел на YouTube, но сохранил корпоративный компьютер и некоторые заподозрили, что он написал код для

YouTube именно на их устройстве, что может вызвать вопросы о правах на интеллектуальную собственность. (Чен отрицал это; он сказал, что у него просто не было времени вернуть устройство в офис. Его бывшая компания никогда не поднимала этот вопрос публично⁹.)

В тот год Чен был занят. С летним наплывом зрителей и новых пользователей с MySpace он быстро понял, что YouTube нужно поддерживать на плаву специальными усилиями. Поэтому он обратился к своим друзьям из PayPal. Чен переманил Ю Пана, опытного программиста, которому коллеги дали прозвище «безумный ученый». Эрик Клейн в четверг покинул PayPal, в понедельник утром поговорил с Ченом – и к вечеру получил новый ноутбук и работу. Вскоре к ним присоединились несколько других бывших сотрудников PayPal.

Каждый день команде поступало простое задание: не дайте сайту YouTube.com упасть. Иногда ресурс зависал из-за багов или огромного объема загруженных видео. Программисты садились на поезд до небольшого офиса, арендованного YouTube, и прямо в вагоне доставали громоздкие ноутбуки и беспроводные модемы, чтобы работать по пути на работу. Чен, как типичная сова, ночами читал жалобы пользователей в электронной почте и к утру оставлял своей коман-

⁹ Представитель Facebook, который позже переименовал себя в Meta (*признана экстремистской и запрещена на территории РФ*), отказался от комментариев. – *Курсив ред.** Сейчас – Meta, которая признана экстремисткой и запрещена на территории РФ.

де свежую кучу исправлений. Для воспроизведения каждого видеоролика на YouTube требовалась громадная пропускная способность сети, множество вычислительных ресурсов и мощное оборудование. Чен купил целый грузовик стеллажей 42U – огромные ящики, больше холодильников, предназначенные для размещения серверов. Но это решение было временным. К сентябрю у сайта YouTube было более 100 000 просмотров видео в день. В конце концов Чен нашел компанию в Техасе, которая сдавала в аренду серверное пространство, и перевел все счета на свою кредитную карту, лимит которой частенько превышал.

Программисты PayPal в повседневной жизни собственным сервисом не пользовались, платили наличными; так они полусхотливо реагировали на низкую надежность их системы – она стремительно набирала количество пользователей, но была настолько хрупкой, что одна транзакция могла вывести ее из строя. Ту же самую традицию они перенесли в YouTube. Люди, которые создавали оборудование для сайта, редко смотрели какие-либо из его видеоматериалов.

Зато ролики пытались смотреть ответственные основатели. Очень быстро причудливые домашние видео начали перемежаться кадрами, которые ужасно напоминали телевизионные. В июле Хёрли нашел несколько клипов под названием «реклама budlight» – это были пиратские фрагменты телевизионных роликов. Он высказался за то, чтобы их убрать. Производители пива владели авторскими правами на свои

рекламные клипы; Хёрли знал, что если эти видеоролики появились без согласия Budlight, то у YouTube могут возникнуть проблемы с законом. Карим не согласился с Хёрли и восстановил 28 удаленных видеозаписей. В электронном письме он заявил, что эти клипы могли бы широко распространиться и открыть доступ к сайту большому количеству людей. Стоит рискнуть.

Хёрли едко ответил: «Ладно, чувак, будешь экономить на обедах и оплачивать судебные иски!;)»

В следующем месяце Хёрли вел себя уже не так беспечно, когда нашел на YouTube видеоролики о посадке шаттла НАСА, скачанные непосредственно с CNN. Он написал коллегам: «Если бы парни Тёрнера¹⁰ пришли на наш сайт, они разозлились бы? Это те самые ребята, которые купят нас за большие деньги, так что давайте сделаем их счастливыми».

Пока Хёрли переживал из-за парней Тёрнера, а Чен пытался не дать сайту упасть, Карим уже собрался уходить. Как и Чен, Карим бросил колледж, чтобы работать в никому не известной интернет-компании. Он получил степень дистанционно, но его родители были учеными и даже после успеха PayPal убеждали сына поступить в аспирантуру. Осенью он ушел с YouTube. Чен чувствовал себя брошенным: он потерял опытного программиста, когда их сайт больше всего в нем нуждался. Позже роль Карима стала предметом споров. Он рассказал людям, что первоначальная идея для YouTube

¹⁰ Владелец CNN.

родилась у него после того, как он расстроился, не успев увидеть в прямом эфире индонезийское цунами 2004 года или обнаженную грудь Джанет Джексон на Суперкубке. *Если эти кадры уже показывались, то почему бы их не пересмотреть?* Чен сказал бы, что эта идея пришла к нему во время беседы за ужином у него дома.

* * *

После ухода Карима YouTube начал по-настоящему процветать, но не благодаря действиям его соучредителей. Просто группа молодых креативных чудаков начала пользоваться сайтом с завидной регулярностью и самостоятельно создавать пробные камни этой культуры.

Свою первую видеокамеру Брук Бродак получила в подарок на Рождество, когда ей было десять лет. Или, может быть, одиннадцать – она не помнит. Зато она помнит, как снимала у себя на заднем дворе грандиозные видеотуры и семейные праздники с поеданием индейки, а потом собирала всю родню вместе, чтобы показать отснятый материал. В тринадцать лет она начала писать небольшие сценарии, училась планировать и редактировать кадры. Это хобби сохранилось и в колледже, где Брук изучала радиовещание, а по вечерам работала в закусочной Lucky 99 в Вустере (штат Массачусетс).

Осенью 2005 года в перерыве между сменами она приду-

мала новую идею для фильма.

Brookers: «Безумная фанатка NUMA!»¹¹. 4:03

Заглавными буквами напечатано предупреждение: «На этом видео запечатлены очень запоминающиеся песня и танец. Некоторые зрители могут поддаться влиянию и попытаться скопировать это ради славы». Появляется девушка с кособокими хвостиками и большой щелью между передними зубами. К ее майке спереди прикреплен лист бумаги с надписью: «№ 1 numa fan» – просто интернет-шуткой.

Бродак пришла в YouTube, когда ей было девятнадцать, и сразу опубликовала целый каскад сумасбродных домашних видео под ником Brookers. На одном из них она подпевала группе «Чикаго», размахивая катаной. Ролик «Безумная фанатка Numa!» изображает ее одержимой поклонницей другого исполнителя домашних вебкам-шоу – Гэри Бролсмы, который публиковал свои кадры в 2004 году, еще до рождения YouTube, на сайте под названием Newgrounds.com. На этом видео круглолицый Бролсма предстает в наушниках и смотрит куда-то за кадр. Гремит электронная музыка, звучит песня в стиле евро-поп с припевом на румынском языке, который слышится как «нума-нума». Бролсма подпевает одними губами, становясь все более оживленным по мере того, как продолжается песня. Смотреть на это все равно что

¹¹ Позднее Бродак удалила это и все свои предыдущие видео, хотя копии существуют в других местах в Интернете.

вторгаться в чей-то интимный момент радости. Версия Бродак, ставшая хитом YouTube, была более длинной и дикой, и она там размахивала руками и двигалась как Гамби¹².

Большинство людей, которые обнаружили YouTube в 2006 году, уже знали клип Бролсмы, особенно молодежь. Они собирались у экранов компьютеров, чтобы насладиться движениями его губ, синхронизированными с музыкой. Бродак заразилась его энтузиазмом, как будто интроверт выполз из своей скорлупы. Ее трибьют стал символом формирующейся эстетики YouTube: воссоздание, общение, бессмысленность. Это была копия копии, и каждая новая итерация становилась такой же знаменитой, как и предыдущая.

¹² Персонаж одноименного телевизионного шоу, созданный известным американским мультипликатором Артом Клоки. Представляет собой человекоподобную зеленую пластилиновую куклу. – *Прим. ред.*

Глава 2. Сырой и бессистемный

Крысы. Помещение кишело крысами. В укромных уголках между вентиляторами и потолком, под половицами. Боже, их с каждым днем все больше.

К началу 2006 года YouTube переехал в более просторный офис, чтобы приспособиться к своему неожиданно быстрому росту. Все было весьма беспорядочно. Стартап занял второй этаж над пиццерий в Сан-Матео, городе-спутнике Сан-Франциско, недалеко от железнодорожных линий, и двадцатилетние программисты редко убирали за собой после еды, что вызывало бесконечные проблемы с грызунами¹³. Кто-то положил на стойку регистрации YouTube двух плюшевых крыс – талисманы компании. Офис имел форму подковы с лестницей посередине и рядами импровизированных столов, безвкусными лампами дневного света и серыми коврами. Хёрли и Чен делили угловой столик у окон. Хёрли нашел художника и попросил нарисовать на стенах спиралевидные красные и серые полосы, чтобы обозначить пропускную способность и, возможно, украсить помещение. С потолка свисали дешевые белые простыни, выполняющие роль перегородок. Как и Google, парни покупали для сотрудников офисную еду у оптовиков Costco, и несъеденные закуск-

¹³ Владелец комплекса не помнил, чтобы в помещении были крысы, но здание сообщалось с рестораном, который с тех пор сменил владельца.

ки гнили в глубине холодильника. Каждый новый сотрудник должен был собрать свой собственный стол и стул из IKEA – этот ритуал свидетельствовал о настоящей неустроенности стартапа.

Хёрли и Чен сформировали правление и в помощь программистам набрали бизнес-операторов, но компания сохранила свою сомнительную репутацию, даже несмотря на то что привлекала больше внимания. В феврале познакомиться с новым модным сайтом заходил Мак Хаммер, звезда ушедшей эпохи, и один из недавно нанятых сотрудников по имени Кевин Донахью провел для него экскурсию по офису. Сотрудники записали это на видео и выложили полученный клип на YouTube (название: Hammer Time!). Репортер Forbes пришел посмотреть популярный клип, в котором отчим сыграл с пасынком злую шутку: пока ребенок был погружен в видеоигру, мужчина показал на экране злующее лицо, что вызвало у него испуг и рыдания. «Это просто неправильно», – сказал Крис Макси, еще один новый сотрудник YouTube. Другие засмеялись. Обращаясь к журналисту Forbes, Донахью описал их сайт как «сырой и бессистемный».

Всего несколькими месяцами ранее операционные расходы YouTube по-прежнему списывались с кредитной карты Чена, и компания едва держалась на плаву. К счастью, YouTube нашел спасителя. Чен и Хёрли, которые все еще отслеживали новые аккаунты на своем сайте, тем летом за-

метили новое имя: Рулоф Бота. У Рулофа были деньги. В PayPal он был специалистом в этой области – занимал должность финансового директора – и с тех пор успел перейти в Sequoia Capital, знаменитую венчурную компанию, которая когда-то спонсировала Google. Прагматичный южноафриканец с дипломом бизнесмена, помешанный на технических новинках, Бота незадолго до этого ездил в свадебное путешествие в сельскую местность Италии и брал с собой новенькую цифровую камеру. Он разместил некоторые кадры на сайте, о котором слышал через сеть PayPal. Кроме того, нарастала шумиха за пределами сети. В августе Slashdot, влиятельный новостной сайт о технологиях, который читали основатели Google, громко расхвалил YouTube и тем самым привлек волны свежего трафика. Бота воссоединился с бывшими коллегами по PayPal и в том же месяце составил памятку для других партнеров по Sequoia, убеждая их инвестировать в YouTube.

К концу августа у YouTube было восемь тысяч посетителей, которые сгенерировали более 15 тысяч видеороликов. Бота подсчитал свои суммы: YouTube платил за показ видео около 4000 долларов в месяц, при этом в пересчете на компьютерную мощность каждое воспроизведение обходилось в крошечную долю цента. YouTube мог бы взимать плату с людей за такие функции, как специальные видеоэффекты, или зарабатывать деньги на рекламе, как это делала Google. В очередной служебной записке Бота отметил недав-

ний успех компаний системы Web 2.0 с «пользовательским контентом», таких как Flickr и краудсорсинговый туристический сайт TripAdvisor с оборотами более ста миллионов долларов. YouTube мог бы приносить по крайней мере столько же¹⁴.

Служебная записка возымела действие. В ноябре Sequoia объявила об инвестициях в размере 3,5 миллиона долларов, восхваляя чудо-сайт YouTube, содержащий восемь терабайт отснятого материала, а это «все равно что каждый день прокачивать через Интернет целый магазин Blockbuster» – поразительный показатель в те годы, когда эти магазины еще что-то значили. Один из партнеров Sequoia Майкл Мориц позже назвал YouTube¹⁵ «четвертым всадником Интернета» наряду с Amazon, Microsoft и Google. Sequoia направила Боту в правление YouTube и получила 30 % долевого участия.

От инвестиций стартап получил достаточно средств, чтобы арендовать тот самый офис над пиццерией в Сан-Матео, где так свободно разгуливали грызуны. Однажды новый сотрудник Крис Макси пошел на ужасный запах и обнаружилдохлую крысу, разлагающуюся в ловушке под потолком офиса. Макси одевался по-офисному и был единственным в

¹⁴ Кроме того, по словам Боты, инвестор Flickr и бывший руководитель PayPal Рид Хоффман заверил YouTube, что в ближайшее время Flickr не будет заниматься видеохостингом.

¹⁵ Steven Levy, *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives* (New York: Simon & Schuster, 2011), 249. Дополнительный контекст об Amazon, Microsoft и Google от Sequoia Capital.

фирме, кто заправлял рубашку в брюки, – Хёрли и Чен, когда им требовалось выглядеть формально, все-таки предпочитали навывпуск, – но и ему не чужда была игривость. Обернувдохлую крысу в мусорный пакет, он держал ее перед собой в вытянутой руке. Мика Шаффер, 25-летний новичок с непослушной шевелюрой, в хипстерских джинсах и фланелевой сорочке, начал снимать это на видео для YouTube.

«Давай покажем это Хизер», – пошутил он.

Хизер – это Хизер Джиллетт, давняя сотрудница YouTube и одна из немногих женщин в компании. Она выросла неподалеку, в Пало-Альто, где ее родители снимали жилье. Повзрослев, Джиллетт стала мечтать о собственном доме. Ей требовалось место для собак, кошек, двух лошадей и цыплят, которых она собиралась купить. Тем летом она нашла идеальное место – пустырь под зелеными холмами и секвойным лесом. В приподнятом настроении она достала маленькую портативную видеокамеру, чтобы заснять это совершенство и показать своей родне. Когда она искала в Интернете способ отправить отснятый материал, нашелся только захудалый сайт MPEG Nation, требующий за пересылку 25 долларов. Она не слышала о YouTube, пока не зашла в гости к Кэти, подруге детства. Муж Кэти, Чед Хёрли, молча сидел в столовой, склонившись над компьютером. Кэти рассказала о новейшем предприятии Чеда – бесплатном сайте для обмена видеоматериалами, и Джиллетт подошла посмотреть, чем он занимается. Прежде она трудилась в разных компаниях

менеджером по обслуживанию клиентов, но сейчас у нее работы не было, и она хотела найти новую, помня о большом участке, выставленном на продажу. «Нам не нужен специалист по работе с клиентами, – сказал ей Хёрли. – У нас все бесплатно».

Но несколько недель спустя, к следующему визиту Джиллетт, Хёрли изменил свое мнение. Ему нужен был офис-менеджер.

И как офис-менеджеру Джиллетт приходилось иметь дело с грызунами. Она не могла переварить их убийство. К своим домашним животным она относилась как к собственным детям. Мужчины из офиса подтрунивали над этой привязанностью.

* * *

Но у Джиллетт были проблемы посложнее крыс. Хёрли попросил ее заняться скринингом.

Чтобы YouTube не превратился в грубый и шокирующий сайт, его основатели запретили загрузку порнографии и кадров экстремального насилия. Тем не менее такие вещи появлялись. Первоначально сотрудники по очереди дежурили на посту модератора, выискивая нарушителей в течение рабочего дня, а Чен сканировал Сеть во время своих ночных бдений за кофе. Созданная ими программная система позволяла зрителям отмечать кадры, вызывающие беспокойство или

нарушающие правила. Но ежедневный шквал видеоматериалов требовал более удачных решений.

Джиллетт наняла десять модераторов в команду под названием SQUAD (аббревиатура от safety, quality and user advocacy, то есть «безопасность, качество и защита интересов пользователей»); так началась работа «на передовой» Интернета. Они сидели за компьютерами, на которых отображалась бесконечная очередь видеороликов, отмеченных зрителями. В правом верхнем углу их экранов появились четыре кнопки. Approve (одобрить) – можно продолжать смотреть это видео. Racy (пикантное) – отмечаем видео как «18+». Reject (отклонить) – видео подлежит удалению. Strike (дать по шапке) – видео удаляется, и аккаунту назначается штраф. Слишком много штрафов – и аккаунт теряет рейтинг. Джиллетт наняла еще больше рецензентов для работы в ночные смены и выходные и закупила защитные пленки промышленного размера, чтобы скрыть экраны от других зрителей. Сначала рецензенты сидели прямо у входа в офис, но вскоре YouTube решил, что, наверное, не стоит первым делом показывать посетителям людей, просматривающих изнанку Интернета. Поэтому их пересадили.

Мике Шафферу было поручено написать руководство по скринингу. Он распечатал одно правило отклонения роликов и приклеил его скотчем над своим рабочим столом: «Уточняя, если единственная причина, по которой гениталии в кадре не видны, заключается в том, что они находят-

ся внутри чужих гениталий – это не Racy, а Strike». Порно вызвало проблемы: когда YouTube обратился к Disney с просьбой о партнерстве, ее менеджеры пожаловались, что на YouTube легко обнаруживаются видеоролики для взрослых. Однажды пятничным утром позвонил какой-то репортер, чтобы поговорить об изобилии непристойных материалов. Во время обеденного перерыва Джиллетт встала и во всеуслышание заявила, что всем сотрудникам офиса придется потратить свои выходные на зачистку сайта от гениталий. Это сработало: репортер так и не опубликовал статью.

Но модерация редко сводилась к такой простой процедуре, как выявление интимных мест. Шаффер и адвокат Дженифер Каррико, которая помогала YouTube на добровольных началах, неделю сидели вместе в офисе и разрабатывали руководящие принципы. После просмотра некоторых граничащих с сюрреализмом кадров пара остановилась на следующей тактике: они указывали на каждую часть тела и вслух задавались вопросом, что с этим можно сделать. Может ли кто-нибудь засунуть туда большой палец? Как мы поступим с этим видео? В какой-то момент Каррико воскликнула: «Что за ящик Пандоры мы открыли!»

Летом 2006 года к команде SQUAD присоединилась Джули Мора-Бланко, бывшая однокурсница Шаффера. YouTube платил ей 45 000 долларов в год, плюс медицинская страховка и процент от прибыли, что казалось ей совершенно невероятным. Коллеги предупредили ее обо всех возможных бе-

дах – по крайней мере, так она думала. Будучи еще новой сотрудницей, однажды утром она увидела ролик, который потом преследовал ее более десяти лет. Как только он начался, она воскликнула¹⁶: «О Боже!» Позднее Мора-Бланко упоминала, что в памяти у нее отложились только маленький ребенок и тускло освещенный гостиничный номер. Коллега продиктовал ей следующие шаги: «Нажми “Strike”, удали учетную запись и сообщи в некоммерческую организацию, которая отслеживает случаи эксплуатации детей и предупреждает федеральные власти».

Но, по правде говоря, такие навязчивые кадры, как и откровенное порно, были единственными четко очерченными зонами ответственности команды SQUAD. Когда у модераторов возникали вопросы, материал зачастую отправляли к Джиллетт. Она могла спокойно смотреть на большинство злодеяний, а порно для взрослых находила забавным. Но все мрачное, связанное с животными – фетиш-клипы, где женщины на каблуках наступают на животных, кошек варят заживо и так далее, – Джиллетт переадресовывала другим коллегам. Если же она все-таки успевала что-то подобное увидеть, ей потом долго снились кошмары.

Мора-Бланко и ее коллеги защищались от воздействия этой травмирующей работы при помощи мрачных шуток –

¹⁶ Catherine Buni and Soraya Chemaly, “The Secret Rules of the Internet”, The Verge, April 13, 2016, <https://www.theverge.com/2016/4/13/11387934/internet-moderator-history-youtube-facebook-reddit-censorship-free-speech>.

самая популярная была про осьминога и сексуальное согласие, – но при этом они испытывали явную гордость за свою работу по обеспечению защиты и санитарной обработки зарождающегося веб-сообщества YouTube.

Вскоре обязанности Джиллетт расширились: добавилось поддержание хорошей правовой репутации YouTube. Однажды Хёрли принес бумагу от фирмы, которая размещала у себя компьютерные серверы YouTube; в документе утверждалось, что YouTube нарушил закон. «Как думаешь, ты могла бы разобраться с авторским правом?» – спросил Хёрли.

С первых дней работы в «гараже» Хёрли знал о юридических рисках, связанных с воспроизведением пиратского материала без одобрения правообладателей. По мере роста YouTube множились запросы на удаление таких видео, поступающие от их старых владельцев. (В чатах, которые позже всплыли в судебном процессе, сотрудники всячески жаловались на этих заявителей, называя их «ублюдками с авторскими правами» и «гребаными мудаками».) Но Хёрли также знал, что *если* правообладатель *дал* свое одобрение, а YouTube просто не знает об этом, то удалять видео глупо. В октябре 2005 года пользователь по имени joeB загрузил трехминутный завораживающий клип о Роналдиньо – знаменитом футболисте, подписавшем контракт с Nike. Пиратский это клип или нет? Видео шло «на ура», и YouTube продолжал его показывать. Вскоре все узнали, что joeB рабо-

тает в отделе маркетинга Nike¹⁷. И это был ключевой урок: YouTube может представлять угрозу для владельцев авторских прав, но он также может быть очень ценным инструментом для компаний, ищущих аудиторию.

В начале 2006 года на YouTube появился еще один потенциальный joeB; его звали «Ленивое воскресенье» (Lazy Sunday).

Легендарное шоу NBC под названием Saturday Night Live вступало в свое четвертое десятилетие и все больше воспринималось как устаревшее. Пытаясь возродить интерес, канал начал показывать «цифровые короткометражки» с участием новых актеров, таких как Энди Сэмберг, комик с растрепанными волосами и подбородком диснеевского принца. Его пародия «Ленивое воскресенье» – два белых парня читают рэп о кексах и «Хрониках Нарнии» – появилась на YouTube в декабре и стала вирусной. Хёрли отправил на NBC электронное письмо: «Если это не вы его опубликовали, то мы с радостью его уберем. Просто дайте нам знать». Несколько недель никто не отвечал, и «Ленивое воскресенье» продолжало набирать просмотры. Затем 3 февраля юрист NBC наконец ответил строгим письмом, требуя, чтобы YouTube удалил этот скетч и все видео с тегами Saturday Night Live или SNL. Новый вице-президент YouTube Кевин Донахью пытался убе-

¹⁷ Благодаря хитроумному маркетинговому ходу ролик первым набрал на YouTube миллион просмотров. После этого Бота повел основателей навестить официальных лиц Nike в Портленде.

дить NBC в рекламной ценности такого вирусного контента. Для YouTube эта ценность была очевидна: в том месяце большинство поисковых запросов, приводящих людей к нему на сайт, состояли из этих двух слов: «Ленивое воскресенье». В конце концов YouTube все-таки снял этот клип с показа¹⁸, но большинство посетителей, которых привлекла забавная пародия, никуда не ушли. Что касается других претензий по авторским правам, то Джиллетт попыталась быстро их удовлетворять, но это вызывало раздражение инженеров: они опасались, что из-за слишком большого количества удалений людям расхочется что-либо загружать.

К 2006 году программисты YouTube научились держать под контролем основную поток, хотя время от времени возникали сбои. Однажды в офис позвонил раздраженный зритель и оставил голосовое сообщение: «Мне нужно подрочить, черт возьми, я не могу этого сделать, потому что вы убрали все эти ролики! Начните сообщать, чертовы шлюхи». Персонал нервно смеялся. Сердитые сообщения, драма с каналом NBC, неразбериха с бесконечной модерацией – все это отчетливо говорило об одном: каналу YouTube нужен юрист на полный рабочий день.

¹⁸ Мика Шаффер первым запустил веб-сайт группы «Ленивое воскресенье», в которую входил его старший брат Акива. Когда группа стала хитом YouTube, Шаффер связался с руководством и спросил, принимает ли компания новых работников. После скандала с NBC отец Шаффера шутил, что один его сын снимает видео в субботу, а другой удаляет его в понедельник.

Захава Левайн больше всего на свете любила музыку. Когда ей было девять, она ехала в вагоне метро в Philadelphia Spectrum на концерт Kiss и всю дорогу громко пела: *hout it out loud!* У нее была огромная коллекция блюзовых пластинок, а потом какой-то мудака их украл, когда Захава училась на юридическом факультете. У Левайн были волнистые каштановые волосы и боевой дух; в школе она протестовала против южноафриканского апартеида и войны в Никарагуа. Окончив юридический факультет в Беркли, она увлеклась экспансией доткомов, происходящей по ту сторону залива, — индустрией, которая искала свои цифровые границы и отчаянно нуждалась в юристах.

Это были бурные 1990-е годы. Интернет, который прежде был достоянием колледжей и компьютерных ботаников, пришел в массы. В 1995 году 16 миллионов американцев выходили в Интернет из дома; к 1998 году это число выросло почти в десять раз. Серфинг и шопинг, банковские операции и любовные интрижки — все переходило в онлайн. Конгресс и Белый дом Билла Клинтона столкнулись с огромным давлением со всех сторон: люди требовали упорядочить Интернет. Верующие и правые жаждали искоренить секс и другие пороки; сторонники свободного рынка желали максимально устранить препятствия для торговли; а лоббисты СМИ иска-

ли защиты от воровства интеллектуальной собственности. В результате появился шквал запутанных законов, среди которых были две громадины, определившие современный Интернет. В 1996 году был принят Закон о соблюдении приличий в средствах массовой информации (Communications Decency Act), направленный против «грубых и непристойных» материалов в Интернете; одно его краткое положение (раздел 230) разрешало веб-сайтам удалять всякое непотребство и защищало их от ответственности за сообщения, написанные пользователями. Появившийся в 1998 году Закон об авторском праве в цифровую эпоху (Digital Millennium Copyright Act, DMCA) предоставил владельцам интеллектуальной собственности – например, песен и фильмов – способы для защиты своих прав в онлайн-сфере. Теоретически эти законодательные акты защищали веб-сайты от судебных исков и проблем с авторским правом.

Однако на практике в новых законах было мало ясности. Во время их обсуждения Левайн работала в юридической фирме, которая занималась «контрактами на гиперссылки», то есть оформляла сделки между компаниями, ссылающимися на веб-сайты друг друга. Пока люди еще не полностью освоились в Сети, такие вещи казались необходимыми, а потом перестали быть таковыми. В 2001 году Левайн нашла работу, связанную с ее самой большой любовью – музыкой. Listen.com управлял музыкальным веб-сервисом Rhapsody, и одной из первых задач Левайн на новом месте было объяс-

нять, как законы об авторском праве вырубали Napster.

Napster был падшей интернет-звездой. Меломаны обожали его бесплатную систему обмена файлами, а музыкальная индустрия ее ненавидела. Восемнадцать звукозаписывающих компаний подали в суд на Napster за кражу авторских прав. Napster утверждал, что работает как VHS-плеер: мы не привлекаем производителя VHS к ответственности за те материалы, которые воспроизводим с помощью его продукции. Суды с этим не согласились. В 2001 году Napster проиграл один из процессов в Калифорнии, чем фактически отправил себя на свалку. Новая компания Захавы Левайн заключала лицензионные соглашения с фирмами звукозаписи, чтобы те могли предлагать потоковую передачу по запросу. Она стала экспертом по византийским законам, регулирующим цифровую музыку. Однако через несколько лет оказалось, что ее крошечная компания рискует отстать от жизни. Microsoft запустила потоковый сервис, а Apple создала iTunes (99 центов за песню).

Крис Макси занимался в Rhapsody заключением сделок, а потом ушел в YouTube – компанию-выскачку, о которой Левайн никогда не слышала – и начал отправлять ей сообщения: «Ты нам реально нужна. Здесь хорошо, ты должна мне поверить». Левайн заглянула на YouTube и увидела некоторое сходство с Rhapsody: множество видеороликов с популярными песнями в качестве саундтреков или просто целые треки со статичной картинкой. Однако библиотека YouTube

содержала не только музыку, но неизмеримо больше различного материала. Левайн прошла собеседование с Хёрли с Ченом и выдержала жесткую проверку со стороны инвестора Боты. YouTube сделал ей предложение, но Левайн колебалась, и большей частью ее неуверенность проистекала из понимания Закона об авторском праве. Она позвонила другу и коллеге-юристу Фреду Фон Ломанну и попросила встретиться после работы в ее любимом заведении Rite Spot Café, дайв-баре в районе Мишн в Сан-Франциско. Левайн прибыла с распечаткой страниц закона и положила их перед Фредом на стол. В слабом освещении бара она прочитала вслух раздел 512.

Веб-сайт с материалами, нарушающими авторские права, – скажем, клипом из Sunday Night Live, – не будет привлечен к ответственности, если произойдет одно из трех событий: 1) у веб-сайта не было «фактического знания», что материал нарушает авторские права; 2) веб-сайт не получил никакой «финансовой выгоды напрямую» от материала, нарушающего авторские права; или 3) веб-сайт «оперативно» удалил материал, как только получил уведомление.

«Что это значит?» – спрашивала Левайн. *Что такое «фактическое знание» для YouTube?* Компания не знала даже, кто что загружает, не говоря уже о наличии или отсутствии разрешения на публикацию материалов, защищенных авторским правом. YouTube начал показывать рекламу на страницах, где воспроизводились видео, но она еще не тарге-

тировалась на основе контента. *Можно ли «напрямую» связать деньги от этой рекламы с «материалами, нарушающими авторские права»?* Так что многое в этом законе было расплывчатым. Newsweek незадолго до этого опубликовал статью¹⁹, в которой дал YouTube прозвище «видео-Napster». *Верно это или нет?*

Наконец, Левайн подняла глаза на Фон Ломанна и спросила:

- Соглашаться мне на эту работу?
- Черт возьми, да, – ответил он.
- Неужели их засудят и заставят исчезнуть?
- Кого это волнует?

Мало кто знал Закон об авторском праве в цифровую эпоху так хорошо, как Фред Фон Ломанн. Он работал над одним из первых громких дел этой серии, защищая Yahoo в судебном процессе по поводу продажи у них на сайте нелегальных видеоигр. (Yahoo выиграла.) Теперь он был наемным защитником авторских прав в Фонде электронных рубежей (Electronic Frontier Foundation, EFF), известной организации по защите гражданских свобод в Кремниевой долине. Один из ее основателей, эксцентричный Джон Перри Барлоу, в прошлом автор текстов для Grateful Dead, выступил против попыток правительства и корпораций обуздать

¹⁹ Brad Stone, “Video Napster?”, Newsweek, February 28, 2006, <https://www.newsweek.com/video-napster-113493>.

Сеть. В эссе от 1994 года²⁰ Барлоу предсказал грядущее повсеместное распространение Интернета и изложил философию Кремниевой долины:

Как только это произойдет, все блага Информационной эры – все выражения, когда-либо содержащиеся в книгах, пленочных кинофильмах или газетах – будут существовать либо как чистая мысль, либо как нечто очень похожее на мысль: силы тока, проносящиеся по Сети со скоростью света, в условиях, которые можно было бы наблюдать по сути в виде светящихся пикселей или передаваемых звуков; однако невозможно прикоснуться к ним и претендовать на «владение» ими в старом смысле этого слова.

Будущее было на стороне YouTube. Фон Ломанн знал, что в эту компанию устроился еще один его знакомый – Мика Шаффер, молодой человек, который жил по принципу «все срамное нараспашку». До YouTube Шаффер тусовался с сотрудниками EFF и «Культа дохлой коровы» (Cult of the Dead Cow), хактивистского коллектива кодировщиков, которые поддерживали диссидентов. Когда знаменитого хакера Кевина Митника выпустили из федеральной тюрьмы, Шаффер пришел туда с друзьями снимать документальный фильм. Он работал на сайте Rotten.com – хранилище болезненных и отвратительных изображений, отчасти созданных

²⁰ John Perry Barlow, “The Economy of Ideas”, Wired, March 1, 1994, <https://www.wired.com/1994/03/economy-ideas/>.

в полном соответствии с Законом о соблюдении приличий в средствах массовой информации. (Многие картинки взяты из медицинских текстов.) «Мы любим тебя, Мика, – говорил ему Фон Ломанн. – Но есть некоторые вещи, которые нельзя не заметить». Захаве Левайн он сказал, что если с YouTube случится то же, что и с Napster, то она займет приятное место в первом ряду на одном из самых важных судебных процессов десятилетия.

Левайн приняла предложение. Она пришла в забавный офис YouTube в Сан-Матео, чувствуя себя бабушкой в свои 37 лет. Сразу же посыпался град юридических вопросов. Начальник одной звукозаписывающей компании, прежде дружелюбный, теперь кричал на нее за то, что YouTube задолжал этой фирме «сотни миллионов долларов!». Даже мирные разговоры не обходились без стычек. Когда YouTube получил множество запросов от немецких чиновников, Шаффер повесил над своим столом дерзкий плакат. (Строгие законы Германии запрещали демонстрацию нацистской символики, но YouTube, у которого там не было офиса, не обязан был их соблюдать.) Плакат гласил: «Немцев не ублажать». Его пришлось снять, когда Левайн пригласила группу немецких менеджеров звукозаписи, а те не поняли юмора.

Но одно из самых странных дел попало на стол к Левайн на второй неделе ее работы. Группа по защите прав животных PETA внезапно потребовала от YouTube удалить видео, на котором грузовик наезжает на рыбу. «Боже мой, – сказала

Левайн другу. – Разве это жестокость? Где мы должны провести черту?»

freddiew: «Тузы». 22 февраля 2006 года. 1:22

Появляется название, за которым следуют звон и свист, ода спагетти-вестернам. Два парня сидят за карточным столом. Вокруг дешевая мебель, как в общежитии. Камера приближает лица, наезжает на покерные фишки. Лица, карты, фишки. Затем трюк: на столе восемь тузов. Парень поменьше ростом переворачивает стол, достает пистолет и прыгает в воздух, стреляя, как в фильмах Квентина Тарантино.

Фредди Вонг, тот самый парень поменьше ростом, снимал эти кадры в комнате отдыха в Нью-Йорте, в общежитии для первокурсников Университета Южной Калифорнии. Все на его этаже были студентами-кинематографистами или хотели ими стать. Ребята писали сценарии и снимали собственные видеофильмы на дешевые флип-камеры, подключали их к ноутбукам с помощью FireWire, часами монтировали, а затем показывали. Университет выделил им всего 50 мегабайт бесплатного хранилища; поэтому Вонг рыскал в поисках большего места для хранения своих шедевров и наткнулся на YouTube. Там он нашел молодых и отважных единомышленников: старшеклассника с гавайских островов nigahiga, который выкладывал зажигательные клипы с синхронизацией губ; «мексиканско-американскую домоседку» с ником Little Loca, альтер-эго 22-летней девушки из кали-

форнийской провинции. Они были продюсерами, режиссерами, звездами. Они соревновались в неформальной борьбе, чтобы посмотреть, насколько причудливыми, непочтительными и привлекающими внимание могут быть их фильмы. В отличие от «Американского идола», на YouTube не было судей, только аудитория. Казалось, что все, кто смотрит YouTube, также создают для него видео.

В Сан-Матео сотрудники YouTube, очарованные этим взрывом, старались не отставать. Однажды, заметив, как часто посетители общаются друг с другом с помощью видеоклипов, Чен заказал новую функцию с доставкой в ближайшую пятницу. На выходных программисты создали простую кнопку, позволяющую под клипом добавить видеответ. Затем загрузчики сами наделали ответов к популярным клипам, чтобы привлечь внимание.

Системы YouTube начали вознаграждать пользователей за стойкость. Марк Дэй, выходец из Глазго, перебравшийся в Сан-Франциско, попробовал себя в роли стендапера перед бесчисленной невнимательной аудиторией в BrainWash, городском кафе с открытым микрофоном, которое одновременно служило прачечной. В клипе на YouTube он стоял на фоне ярко-желтой стены в своем доме, и к нему подходили зрители. Он опубликовал множество клипов в зарождающемся стиле видеоблогинга – «общайтесь напрямую со зрителями и говорите быстро, удаляя любые паузы между словами». Когда его первый клип просмотрели 15 тысяч зрите-

лей, это был мгновенный выброс дофамина.

Физкультурник и музыкант из Бруклина Десторм Пауэр пробовал выкладывать материалы на MySpace и малоизвестные музыкальные сайты, чтобы его заметили. Один клиент спросил Пауэра, может ли тот провести тренировку онлайн, поэтому Пауэр разместил на YouTube зернистые кадры своих отжиманий и приседаний и увидел, что люди их просматривают. Студентка колледжа в Кентукки Акила Хьюз, мечтавшая стать следущей Опррой, наблюдала, как «Ленивое воскресенье» стало вирусным, и поняла: вот способ создать портфолио, если у вас нет нужных связей. «Я тоже могла бы завести аккаунт, – сказала она себе. – Я бываю на этом сайте каждый день». Одними из первых пользователей YouTube были молодые создатели цветного видео, в том числе Пауэр и Хьюз, – отчасти потому, что они знали, сколько старых медиа настроены против них.

Этих первопроходцев сайта связывал легкий дух товарищества. «Это был классный клуб для детей, которые на самом деле были не такими уж крутыми», – вспоминает графический дизайнер из Питтсбурга Джастин Эзарик, которая начала публиковаться под псевдонимом iJustine в 2006 году. Набрав некоторую популярность на сайте, она переехала в Лос-Анджелес и поселилась в одной комнате с Брук Бродак, той самой щербатой девочкой, которая загружала свои ролики под ником Brookers. У ребят из клуба появилось общее название – «ютуберы» (YouTubers). К весне того же го-

да Brookers стала первой сертифицированной звездой. Более миллиона человек просмотрели, как она синхронно шевелит губами под песню «Нума-Нума». В предыдущем октябре YouTube создал свою функцию подписки, и к лету у Бродак было больше подписчиков, чем у кого-либо другого. Потом она переехала на запад – после того как ночной ведущий NBC Карсон Дейли нашел ее клипы, связался с ней и предложил работу в своем шоу. «Мне просто нравится, что здесь нет посредников, – ворковал Дейли, расхваливая YouTube. – Нет никаких агентов, ничего».

Из своей комнаты в общежитии Фредди Вонг одержимо наблюдал за восходом этих звезд, отслеживая элементы и формулы, благодаря которым их кадры стали вирусными и распространялись²¹ с легкостью дыхания. В своем личном аккаунте он проводил тесты, публикуя клип за клипом. Его джекпот – «Герой с гитарой» (Guitar Hero). Вонг пять минут снимал себя на видео в квартире друга, разыгрывая бесстыдного хвастуна, – растрепанный очкарик с харизмой экранного ботаника. И он исполнил свою роль с феноменальным мастерством, в конце переломив игрушечный инструмент пополам, как Джими Хендрикс. Видео стало прорывным и вписало freddiew в анналы YouTube.

За годы до появления инфлюенсеров звезд TikTok эти молодые креативщики изобрели совершенно новую модель славы, привлекая аудиторию, еще не привыкшую часами

²¹ Позднее Вонг посвятит этому свою дипломную работу.

рассеянно листать страницы в Интернете.

Тогда ни один ютубер не пользовался такой популярностью, как Бри.

lonelygirl15: «Мои родители отстой...». 4 июля 2006 года. 01:01

Девочка-подросток по имени Бри в темно-бордовой майке сидит близко к камере, сжимая на коленях мягкую игрушку. Завесы каштановых волос обрамляют маленькое личико в форме сердечка с нежным ртом и притягивающими взгляд изогнутыми бровями. «Я сейчас действительно расстроена», – сетует она.

Мэш Флиндерс понял, что Бри станет звездой, с первого момента, как увидел ее. Флиндерс, начинающий сценарист, разослал по всему Голливуду сценарии с участием придуманного им персонажа – занудной девочки, обучающейся на дому и помешанной на теоретической физике и проблемах с мальчиками. Но желающих взяться за это не нашлось. Он чуть не отказался от своих мечтаний, но вдруг ему попался YouTube, веб-сайт, полный детей-ботаников, публикующих мириады странных, исповедальных, экспериментальных видеороликов. В караоке-баре он познакомился с коллегой Майлзом Беккетом, пластическим хирургом по образованию, который хотел попробовать себя в новом амплуа и снимать фильмы. Флиндерс изложил свою идею. «Я хочу сделать шоу о девушке, которая исчезает», – сказал он своему новому партнеру.

Они открыли аккаунт на YouTube под ником lonelygirl15 и провели кастинг. Нашлась Джессика Роуз, девятнадцатилетняя девушка, только что окончившая актерскую школу. Ее взяли на роль Бри, пообещав заплатить после того, как эксперимент увенчается успехом. (Когда Роуз впервые услышала об этой идее, она по понятным причинам подумала, что это порно.) Веб-камеры в то время использовали слегка искаженный объектив, «рыбий глаз». Роуз наклонилась к камере, и ее черты несколько увеличились – как потом писало издание Wired²², «лицо, созданное для экрана браузера». Она появлялась в образе Бри у себя в спальне, делая то, что и другие ютуберы: подпевая губами, беззаботно болтая. Она рассказала о своем друге Дэниеле. Она отвечала на комментарии. В ролике от 4 июля она пожаловалась на то, что родители запретили ей поездку с Дэниелом, и намекала на то, что ее семья состоит в секте. Позади виднелась кровать с мягкими персиковыми подушками и тумбочка с розовым плюшевым покрывалом.

Снимали в квартире Флиндерса на бульваре Пико. Он потратил несколько сотен баксов в Target, чтобы обставить комнату так, как это сделала бы девочка-подросток. Пока Беккет снимал, Флиндерс в углу печатал сценарий для их следующего видео на YouTube. К этому времени они объединились с юристом из сферы развлечений, жена которого иг-

²² Joshua Davis, “The Secret World of Lonelygirl”, Wired, December 1, 2006, <http://www.wired.com/2006/12/lonelygirl/>.

рала «Бри за кадром», писала ответы фанатам и продолжала всячески хитрить. Флиндерс подготовил тщательно продуманную сюжетную линию, связанную с оккультизмом, которая должна была разворачиваться постепенно, как эпистолярный роман. Но вскоре он понял, что намного лучше позволить фанатам самим направлять сюжет. Одному из зрителей захотелось, чтобы между Дэниелом и Бри пробежала романтическая искра, и Флиндерс согласился. Казалось, они изобретали будущее индустрии развлечений.

Видео от 4 июля за два дня набрало более полумиллиона просмотров, что сравнимо с хитом кабельного телевидения. Флиндерс позвонил своему напарнику. «Офигеть, – сказал сценарист. – Это работает даже быстрее и лучше, чем мы думали».

Глава 3. Два короля

Робин Уильямс – тот самый Робин Уильямс – с важным видом вышел на сцену, и сотрудники Google в первых рядах разразились криками ликования.

Конференц-зал отеля Hilton в Лас-Вегасе заполняли фанаты технологий (в основном мужчины) с бейджиками на шее. В первую неделю 2006 года там проходила выставка бытовой электроники (Consumer Electronics Show, CES) – золотое дно индустрии гаджетов, – где у Google был свой павильон. На сцену поднялся один из соучредителей Google и его главный визионер Ларри Пейдж; он должен был продемонстрировать публике новые достижения компании. В середине презентации к нему присоединился Уильямс с целой серией непристойных шуток о фестивале фильмов для взрослых и об азиатских компаниях, участвующих в выставке.

В толпе, ожидая появления Google Video, сидел Джордж Стромполос, недавно нанятый сотрудник Google – «гуглер», как они сами себя называли. Он знал, что эта презентация была подготовлена в последнюю минуту. Годом ранее Google начала свои первые эксперименты с цифровым видео. В то время Google была на подъеме: она только что зарегистрировалась на Nasdaq как открытое акционерное общество стоимостью более 23 миллиардов долларов, что закрепило за ней статус одного из немногих счастливиц, выживших после

краха доткомов. Google отличалась неутолимым аппетитом к инновациям; как и другие обитатели Кремниевой долины, компания чувствовала, что телевидение, кино и домашнее видео перетекают в Интернет, и должна была воспользоваться этой тенденцией, чтобы в ближайшие десятилетия оставаться актуальной.

Было только непонятно, как это сделать. Google Video впервые появился как интернет-сервис для преобразования подписей к телевизионным кадрам в базу данных с возможностью поиска, как делал Google.com с веб-страницами. Некоторое время Google допускала пользовательские ролики, но потом руководство решило, что приоритетом будет вывод в Интернет профессиональных СМИ. Как только Робин Уильямс сошел со сцены в Вегасе, Пейдж представил этот проект: новый видеомагазин Google, интернет-ответ на древний кабельный ящик. Пейдж пообещал, что в магазине люди смогут смотреть все, от игр NBA до «Приключений Рокки и Бульвинкля». Когда шеф CBS Лес Мунвес появился на сцене и объявил, что некоторые шоу будут транслироваться по его каналу, Стромполос зааплодировал с неподдельным удивлением. Тем не менее у новообращенного гуглера было неприятное чувство. Его восхищали ренегатские, любительские СМИ, которыми бурлил Интернет. Он видел «Ленивое воскресенье» на YouTube и знал, что молодые люди стекаются туда толпами; они не заходили на Google Video и не начнут заходить туда в прайм-тайм CBS. Чего он и по-

что все остальные гуглеры не знали, так это того, что у Ларри Пейджа были точно такие же мысли.

Еще в ноябре помощник шерифа прислал Пейджу электронное письмо от сотрудников Google Video о сайте-выскачке под названием YouTube. Пейдж внимательно просмотрел его и четыре минуты спустя нажал «Ответить». Он заострил внимание на инвестициях Sequoia и написал: «Я думаю, нам следует рассмотреть возможность покупки этого ресурса».

Через две недели после шоу в Лас-Вегасе было отправлено еще одно электронное письмо, на этот раз на ideas@google.com – ящик, куда мог зайти любой гуглер. Сотрудник отдела продаж Дэн О'Коннелл выслал это письмо поздно вечером в воскресенье. Гитарист и сноубордист, О'Коннелл обнаружил, что на этом новом веб-сайте можно смотреть клипы на обе эти темы и даже легко загружать свои собственные. «Мы должны либо стремиться к значительному партнерству с YouTube, либо просто купить их, прежде чем это сделает кто-то другой (а именно Yahoo!)», – написал О'Коннелл.

На следующее утро Пейдж переслал это сообщение своему главному адвокату, добавив одну строчку: «На чем мы остановились в этом вопросе?»

Ларри Пейдж изобрел Google вместе с Сергеем Брином, и все называли их Ларри и Сергей – именами, которыми они подписывались в Google; это был еще один способ, которым технологи перевернули с ног на голову уставшую иерархию корпоративной Америки. К 2006 году история «парней из Google», как их все еще называла пресса, вошла в анналы Кремниевой долины. Упрямый умник из Мичигана, воспитанный парой ученых-компьютерщиков, познакомился с буйным математиком Брином, чья семья бежала из Советской России, на странице для аспирантов Стэнфорда. Они поладили. «Вы не сможете понять Google, – сказала одному журналисту²³ тогдашний вице-президент компании Марисса Майер, – если не узнаете, что и Ларри, и Сергей были детьми Монтессори». Оба парня учились в школах, основанных на такой педагогике, которая позволяет детям преследовать собственные интересы и противостоять авторитету. Они привнесли эту восприимчивость в свою компанию. «Почему на работе нет игрушек? – вопрошала Майер. – Почему закуска не бесплатна? Почему? Почему? Почему?» Парни взяли академическую идею веб-поиска и основали бизнес. В доме площадью две тысячи квадратных футов они арендо-

²³ Levy, In the Plex, P. 121.

вали помещение у их общей подруги Сьюзен Воджицки, будущей руководительницы YouTube, и она наблюдала за тем, как парни набивают ее гараж компьютерными серверами, оборудованием и другими умными штуками.

В то время существовало много других поисковых систем, но они выдавали результаты механически, полагаясь только на текст, используемый на странице. Google.com ранжировал веб-сайты по количеству ссылок, которые они получали от других, используя рекурсивную логику Интернета, или сам Интернет, для улучшения своих результатов. Каждый поиск в Google улучшал ее работу. Пейдж и Брин, которым еще не исполнилось тридцати, прикрепили к своим учредительным документам смехотворно широкое заявление о миссии: Google «организует всю информацию в мире, сделает ее общедоступной и полезной». К 2006 году Google применяла эту миссию ко всему, что касалось Интернета. Электронная почта. Картинки. Карты. Улицы. Юридически опасные области.

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.