

facebook

Facebook

THE INSIDE STORY

Steven Levy

BLUE RIDER PRESS

New York

СТІВЕН ЛЕВІ

ІНСАЙДЕРСЬКА ІСТОРІЯ

The word "facebook" is written in a white, lowercase, sans-serif font on a dark gray rectangular background.

facebook

З англійської переклала Тетяна Микитюк

Київ
BOOKCHEF
2021

ЗМІСТ

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

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

Вступ

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

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

«лейтенантів» Цукерберґа Іме Арчібонґ — син іммігрантів з Нігерії, який виріс в Північній Кароліні і раніше вже відвідував батьківщину своїх батьків. Приїзд самого Цукерберґа здавався надто малоюмовірним, щоб розглядати таку можливість.

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

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

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

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

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

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

— Гру, — відповідає один із хлопців.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Цукерберг якийсь час мовчить.

— Що ще? — цікавиться він.

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

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

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

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

¹ Працює. — Прим. пер.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Йому сподобалася Нігерія, а Нігерії сподобався він. Президент зробив таку заяву:

«У нашій культурі ми не звикли, щоб успішні люди приїжджали так, як Ви. Ми не звикли, щоб успішні люди виходили на пробіжку і пітніли. Ми більше звикли бачити успішних людей у приміщеннях із кондиціонерами. Ми щасливі з того, що Вам, будучи достатньо заможною людиною, вдається так просто спілкуватися з іншими».

Можна сказати, що під час поїздки в Нігерію Цукерберг був на вершині успіху. Хіба могло його життя стати ще кращим? Йому вдалося зробити більше для об'єднання світу, ніж будь-кому до нього, — навіть римським імператорам, якими він захоплювався. Компанія, яку він заснував у своїй кімнаті в гуртожитку, приносила сталий дохід. Він ніколи не працював деінде, а тепер мав вирішальний голос в одній із найдорожчих корпорацій світу. Його обличчя розміщали на своїх обкладинках безліч журналів. Він став «людиною року» за версією Time. Згідно з опитуванням, проведеним на початку року, його визнали «найпопулярнішим головним виконавчим директором в ІТ» [8]. Він був щасливо одруженим, і після кількох викиднів (про які він із сумом розповідав у Facebook), його дружина народила чарівну доньку. Навіть його домашня улюблениця — кудлата угорська вівчарка, біла шерсть якої нагадувала дреди, — мала власний фан-клуб. Вибух супутника Ілона Маска і невдачі з Internet.org не були нездоланими проблемами. Словом, Facebook став однією з видатних американських історій успіху. Світ Марка Цукерберга здавався ідеальним.

Що могло піти не так?

* * *

Всього через два місяці після повернення Цукерберга з Нігерії Дональда Трампа обрали президентом США. Для багатьох людей, які підтримували іншого кандидата, — Хілларі Родем Клінтон, — це було шоком.

До шоку Facebook додалося ще дещо — масштабні колективні звинувачення стосовно просторої штаб-квартири компанії в Менло-Парку в штаті Каліфорнія. Майже в той самий момент, коли стрілка, що вказувала на переможця, перейшла з боку Клінтон на бік Трампа,

політичні оглядачі назвали «ефект Facebook» ймовірною причиною цього неочікуваного результату. За декілька тижнів до виборів надходили повідомлення про так звані «фейки», або дезінформацію, яка цілеспрямовано поширювалася за допомогою алгоритмів Facebook. Вона часто з'являлася у Facebook в стрічках новин, що стали головним джерелом інформації для мільйонів користувачів. Виявилось, ці вигадані історії, а насправді перетворення звичайних прорахунків на злочинну змову, переконали багатьох виборців не голосувати за Хілларі Клінтон.

Проте майже ніхто у компанії, включно з напрочуд великою кількістю колишніх функціонерів Республіканської партії, які працювали у відділі комунікації та публічної політики, не вірив у перемогу Трампа. Зірковий операційний директор Facebook і затята прибічниця Клінтон Шеріл Сандберг, того вечора пообіцяла своїй донці перед сном, що розбудить її на історичну подію — промову першої жінки-президента США. Дівчинка спокійно спала всю ніч. У Сандберг досі на очі навертаються сльози, коли вона про це говорить.

Наступного дня у штаб-квартирі Facebook панувало сум'яття [000]. На зборах колективу дехто плакав. Почали формуватися внутрішні дискусійні групи, які намагалися з'ясувати, чи вплинув Facebook на електоральні настрої, і якщо так, то наскільки. Але відразу після оголошення результатів, думка про те, що Facebook є відповідальним за них, здалася абсурдною.

Через два дні після виборів Марк Цукерберг приїхав на конференцію в місто Хаф-Мун-Бей, розташоване за тридцять миль на північ від кампусу Facebook. Він мав дати розлоге інтерв'ю Девіду Кіркпатріку, письменнику та організатору конференцій, який теж написав книгу про Facebook шістьма роками раніше. Цілком природно, інтерв'юер попросив Цукерберга прокоментувати звинувачення у тому, що дезінформація, яка поширювалася у стрічках новин користувачів Facebook, сприяла перемозі Трампа.

Цукерберг відкинув цю думку. «Я читав деякі статті, присвячені виборам, — сказав Цукерберг. — Особисто мені, здається маячнею думка про те, що фейки у Facebook, які становлять незначну частину контенту, могли якось вплинути на вибори» [10].

Сидячи в актовій залі готелю на цій конференції, я не надав великого значення цим словам. Фраза про «маячню» була частиною довгої,

продуманої відповіді, й Кіркпатрік не став акцентувати на цьому увагу. Досі достеменно невідомо, чи змінили хід виборів 2016 року події довкола Facebook.

Але впродовж наступних двох років, коли суспільство дізналося більше про Facebook і принципи його роботи, роль цього сайту не лише у виборах, а й в політиці і в світі загалом, почала викликати багато запитань. Дедалі частіше фразу про «маячню» наводили на підтвердження того, що Цукерберг не здогадується — або бреше — про шкоду, яку заподіює його компанія. Зрештою, через багато місяців Цукерберг відреагував на критику і вибачився за свої слова. І не лише за них.

Хоч вибори й стали поворотним моментом для Facebook, багато хто вважає, що ця реакція була запізнілою. Критики вбачали беззаперечну провину в речах, якими компанія найбільше пишалася. Велетенська база даних користувачів, яка вважалась рушієм глобальних змін, тепер свідчила про надмірну владу соціальної мережі. Можливість надавати голос тим, хто не був почутим, почала сприйматись як оглушлива звукова система для груп ненависті. Можливість організовувати політичні рухи для захисту своїх прав тепер була смертоносною зброєю в руках диктаторів. Невинні параметри, які дозволяли нам розважати і підбадьорювати одне одного кумедними мемами, тепер стали алгоритмами поширення дезінформації.

Протягом наступного року репутація Facebook похитнулася.

Facebook расистський... Facebook сприяє геноциду... Facebook — це знаряддя для підбурювання людей... Facebook погіршує нашу увагу... Facebook вбиває новинний бізнес...

Дамбу прорвало в 2018 році, коли стало відомо, що Facebook допустив передачу особистої інформації приблизно 87 мільйонів користувачів компанії Cambridge Analytica, яка начебто використала ці дані для дезінформування вразливих виборців. Facebook перетворився з найулюбленішої компанії на найбільш ненависну.

Діяльність цієї компанії розслідували на трьох континентах, і уряди різних країн дедалі більше обурювалися через затягування процесу та непоступливість її керівництва. Журналісти-розслідувачі зі всього світу зосередили свою увагу на Facebook, і ледве не щодня з'являлася інформація про чергові зловживання. Недотримання конфіденційності, через

яке Федеральна торгова комісія наклала на компанію великий штраф у 2011 році і зобов'язала її укласти мирову угоду, знову стало предметом судового розгляду: цього разу штраф за порушення угоди становив 5 мільярдів доларів. У Конгресі та на ток-шоу Facebook звинувачували в «токсичному поглинанні уваги» користувачів. Ще гіршими були повідомлення про те, що Facebook (а також його філіал WhatsApp) свідомо поширював неправдиву інформацію, яка сприяла геноциду в М'янмі та інших регіонах.

Станом на 2019 рік державні органи в різних куточках світу вживали ті самі епітети стосовно Facebook, що й стосовно терористичних організацій або наркоторговців. У звіті британської депутатської комісії Facebook названо «цифровими гангстерами». Комісар із захисту особистої інформації Нової Зеландії Джон Едвардс написав у мережі Twitter, що керівники цієї компанії — «моральні банкрути і патологічні брехуни». Головний виконавчий директор компанії Salesforce Марк Беніофф прирівняв токсичну дію Facebook до тютюнової галузі.

Тим часом доходи і прибутки компанії продовжували зростати. Це лише посилювало бажання державних органів накласти на неї санкції та чергові обмеження. З наближенням президентських виборів 2020 року низка кандидатів підтримав заклики законодавців розділити Facebook на менші компанії. Справа була не лише в можливому впливові на результати скандальних виборів: Facebook звинувачували у знищенні демократії як явища!

Протягом трьох років після виборів репутація Facebook стрімко погіршувалася. Популярні в минулому компанії також втрачали прихильність преси та інвесторів (на думку спадають Enron та Theranos).

Але криза Facebook була унікальною. Усе почалося з напрочуд ідеалістичної мети — об'єднати світ. Проте таке бачення було надто оптимістичним, і компанія нехтувала можливими наслідками, досягаючи цієї наївно-утопічної — та, безперечно, меркантильної — цілі. На думку критиків, Facebook був корпоративним Гетсбі двадцять першого століття, легковажним і привілейованим, егоїстичним та зосередженим на власних потребах і задоволенні.

Однак твердження компанії про те, що користь від її роботи переважає над шкодою, яку вона нарешті визнала, теж небезпідставні. Її сайт досі нараховує мільярди користувачів, як і сайти філій Facebook —

Instagram та WhatsApp. Facebook залишається частиною нашого життя — можливо, не менше, ніж раніше.

Під час поїздки в Нігерію я вже сприймав Facebook як одну з найцікавіших компаній в анналах бізнесу та технологій. Але, висвітлюючи цю тему протягом наступних трьох років, я помітив, що описую найскладнішу, найдраматичнішу і найсуперечливішу історію за все своє життя.

На щастя, компанія і далі підтримувала зв'язок зі мною.

Я познайомився з Марком Цукербергом у березні 2006 року. У той час я вів у Newsweek рубрику про технології і працював над головною статтею номера, присвяченою феномену Web 2.0 — виникненню нових інтернет-компаній, які ставили собі за мету об'єднувати людей.

Серед компаній, про які ми писали, були Flickr, YouTube — тоді ще незалежний стартап — і MySpace, який був лідером у відносно новій галузі соціальних мереж. Крім того, я почув про недавно засновану компанію, яка була надзвичайно популярною серед студентів. Я захотів дізнатися про неї більше і, можливо, згадати про неї в статті та процитувати її засновника. Того місяця він мав взяти участь у конференції PC Forum, яку я відвідував регулярно. Тому я зв'язався з його компанією і запитав, чи може Цукерберг приділити мені трохи часу. Ми домовилися зустрітися за обідом, відразу після його приїзду, і тоді ж провести розмову. Я мало знав про нього і не був готовий до того, що сталося далі.

Коли мені представили Марка, я не дуже здивувався, що він виглядає молодшим за свій двадцять один рік. За час написання статей про хакерів та IT-компанії я не раз зустрічався з юними магнатами. Але мене здивувала його реакція на низку простих запитань про те, чим займається його компанія.

Він подивився на мене і не сказав нічого. Здавалося, що час зупинився, і тиша продовжувалася.

Я був приголомшений. Цей хлопець — головний виконавчий директор, чи не так? У нього якась криза? Або розлад аутистичного спектра, як дехто припускати пізніше? Можливо, його розсердило щось із написаного мною раніше?

Тоді я ще не знав, що для Цукерберга така поведінка є типовою. Хоч я цього не усвідомлював, я долучився до братства людей, спантелених трансоподібною мовчанкою Цукерберга.

Схоже, в подальшому Цукерберг все ж звернув на це увагу і почав давати інтерв'ю в дружжелюбній манері, хоч час-від-часу цей суворий погляд все ж проявляється. (Один із його виконавчих директорів називає це «оком Саурона». Люди, які добре знають Цукерберга, кажуть, що в такі миті він просто думає — вочевидь, на такому високому рівні, що світ для нього просто зупиняється.) Але тоді для мене це було незрозумілим і тривожним. Я подивився на його супутника, який сидів навпроти мене, — колишнього венчурного інвестора Метта Колера, який перейшов у Facebook. Той приємно усміхався, але не став втручатися у розмову.

За цих обставин я все-таки знайшов спосіб порушити тишу — я змінив тему і запитав у Цукерберга, чи знає він щось про PC Forum. Він відповів заперечно, і я пояснив йому, що ця головна галузева конференція бере початок з ери персональних комп'ютерів, коли Ґейтс і Джобс зустрічалися з приятельними усмішками, тримаючи ножі за спинами. Здається, після цієї історії він трохи відтанув і до кінця обіду розповідав мені про компанію, яку заснував у своїй кімнаті в гуртожитку. Щоправда, він не обмовився жодним словом про революційні плани, які виношувала його команда в ці хвилини на другому поверсі будівлі в Пало-Альто, — функції відкритої реєстрації та стрічки новин. Саме вони принесли популярність його компанії і поставили Цукерберга в один ряд із вищезгаданими легендами конференції PC Forum.

Я описав шлях від стартапу до зірки ІТ, який пройшла компанія Цукерберга. У серпні 2007 року я написав головну статтю для Newsweek, присвячену переходу Facebook від студентського вебсайту до сервісу, що має на меті об'єднати весь світ. У 2008 році, коли я став штатним працівником журналу Wired, Facebook перебував у центрі моєї уваги. Я організував фотозйомки для обкладинки журналу, на яких Цукерберг позував зі своїм кумиром Біллом Ґейтсом. Ми записали інтерв'ю для номера, присвяченого двадцятій річниці журналу. Коли компанія Facebook представляла нові продукти, мені часто пропонували прийти на попередній огляд і поспілкуватися з головним виконавчим директором. Ми говорили про пошук, про віртуальну реальність, про злочасний смартфон Facebook, про те, як Агентство національної безпеки переходить до даних ІТ-компаній, про його мрію зробити інтернет доступним для країн, що розвиваються. Створивши блог під назвою Backchannel на

платформі Medium, я йшов у ногу з Facebook і писав про його алгоритми стрічки новин та команду дослідників штучного інтелекту.

Але після одного простого оголошення, зробленого відділом комунікації Facebook, стало зрозуміло, що амбіції компанії можна передати лише у форматі книги. Зміст повідомлення полягав в тому, що за один день на сайті авторизувався мільярд людей.

Мені перехопило подих: за двадцять чотири години величезна кількість людей у світі користувалася мережею Марка Цукерберґа.

Такого раніше не було. Іноді міжнародну аудиторію могла зібрати хіба що трансляція фіналу Кубка світу з футболу або іншої визначної події, та й то ці маси були глядачами. Натомість тут йшлося про людей, які авторизувалися в одній інтерактивній мережі. І цей показник не був відхиленням від базового рівня, ба більше — Facebook мав на меті залучати дедалі більшу частку користувачів.

Цукерберґ вже давно говорив про об'єднання світу. Але досягнення цієї позначки зробило його заяви більш переконливими. Щодня Facebook збирав рекордну кількість людей, які спілкувалися з друзями, родичами, знайомими і навіть із тими, кого не впізнали б на вулиці. Вони коментували, публікували новини, продавали і купували товари, організовували політичні рухи, а дехто з них цькував своїх однокласників, поширював ідіотські меми або наймав терористів.

«Як так сталося?» — запитував я себе. Які висновки можна з цього зробити? Чи міг молодий очільник Facebook впоратися з цим небаченим феноменом і нівелювати ускладнення, які виникнуть в разі об'єднання світу? Чи міг бодай хтось із цим впоратися, тим паче цей дивак, який іноді замовкав під час розмови?

Отже, я вирішив дізнатися більше про мережу Facebook, в ідеалі — за сприяння компанії. Після декількох місяців обговорень керівництво, разом із Цукерберґом та Сандберґ, дало свою згоду. Вони надали мені безпрецедентний доступ до своїх працівників і закликали колишніх членів команди також висловити свою думку. І, звісно ж, я говорив також із багатьма людьми, які не працювали в компанії Facebook, але були її помічниками, конкурентами, критиками, клієнтами, розробниками, регуляторами, користувачами та засновниками.

Попри великі проблеми з піаром, які виникли в компанії після виборів 2016 року, вона дотримувалася домовленостей, і я продовжував

часто її відвідувати; згодом у багатьох відділах мене почали впізнавати секретарі, які перевіряли мої документи та видавали мені бейдж відвідувача. Я взяв шість інтерв'ю у Цукерберга після поїздки в Нігерію: у його офісі зі скляними стінами, на даху штаб-квартири компанії, у місті Лоуренс штату Канзас, та в його будинку в Пало-Альто.

Зрозуміло, що після виборів 2016 року і криз на кшталт фейкових новин, втручання закордонних держав, живих трансляцій самогубств та масових вбивств, засилля мови ненависті, передачі інформації компанії Cambridge Analytica, витоку даних, порушення конфіденційності, невчасного звільнення працівників і чуток про те, що Марк Цукерберг частував головного виконавчого директора Twitter Джека Досі недопеченою козою [15], наратив Facebook кардинально змінився.

Але ось що я зрозумів: Facebook після виборів, з усіма його проблемами, нічим не відрізнявся від своєї попередньої версії. Насправді, він був продовженням того, що започаткував Марк Цукерберг у своєму гуртожитку п'ятнадцятьма роками раніше. Ця компанія одночасно виграла і потерпала від історії свого походження, жаги до зростання, ідеалістичної і лячної місії. Сміливість компанії та її лідера принесла їй успіх. Але за цю сміливість довелося дорого заплатити.

Практично всі проблеми, з якими зіткнувся Facebook після виборів, були зумовлені двома речами — безпрецедентністю його місії об'єднання світу і бездумним поспіхом у цій справі. Труднощі, які виникли в компанії протягом трьох останніх років, майже всі беруть витoki в попередній діяльності, насамперед, в період з 2006 до 2012 року, коли було ухвалено ключові рішення на користь блискавичного розширення. Передбачалося, що будь-яку можливу шкоду потім вдасться виправити. Зараз керівництво компанії визнає, що заподіяна шкода перевершила очікування, і виправити її буде нелегко. Проте, всупереч всім скандалам, Марк Цукерберг і його команда наполягають на тому, що позитиву в їхній роботі незрівнянно більше.

Певною мірою історія Facebook переплітається з більш масштабною розповіддю про те, як цифрові технології змінили наше життя упродовж останніх десятиліть. Не лише Facebook, а й усі ІТ-гіганти, що впливають на наше повсякдення, стали об'єктом прицільного та скептичного аналізу. Великою мірою вони засновані на ідеалізмі їхніх засновників, але зараз сприймаються як елемент угоди з дияволом: ми платимо за

дива, які вони пропонують, нашою увагою, особистою інформацією та суспільною злагодою. І тепер їхня влада нас лякає.

Ніхто не демонструє це краще, ніж компанія Facebook, в якій дослухалися до постулату її лідера, — «рухайся швидко і не бійся щось зламати» — і зламали багато чого. В останніх наших інтерв'ю він пояснював, як збирається це виправляти.

Це — історія компанії Facebook. Звісно ж, вона починається з Марка Цукерберга.

ЧАСТИНА 1



РОЗДІЛ 1

ЦукНет

Одного прохолодного січневого вечора, 1997 року, двадцятивосьмирічний Ендрю Вайнрайх, колишній адвокат, а нині підприємець, виступив перед невеликою групою інвесторів, журналістів та друзів, які зібралися в будівлі Пак-Білдинг в нью-йоркському районі Сохо. Він намагався пояснити, що таке соціальні онлайн-мережі та чому продукт, який він представляв, був першим зразком таких мереж і того, як ця концепція змінить світ. Це завдання було не з легких.

Він сформував цю концепцію на щотижневих зустрічах майбутніх засновників стартапів, які проводилися після появи першої хвилі онлайн-компаній на кшталт Yahoo!, Amazon та eBay. Ці підприємці намагалися виявити бізнес-проекти, які вперше стали можливими завдяки інтернету. Вайнрайх запропонував ідею, в основі якої лежала добровільна передача користувачами інформації про свої інтереси, професію та соціальні зв'язки. Він запитував себе: «А якщо зробити так, щоб люди могли знайти своїх знайомих на одному сайті?»

Він назвав свою компанію sixdegrees¹ під впливом ідеї про те, що кожна людину на планеті відділяє від усіх інших лише шість рукостискань [19]. Вайнрайх вважав, що її автором був Гульєльмо Марконі, але насправді, вона належала угорському письменнику Фрід'єршу Карінті [19]. В оповіданні під назвою «Ланки ланцюга» він описує велику зміну, що відбулася в суспільстві.

1 «Шість рівнів». — Прим. пер.

Планета Земля ніколи не була настільки тісною, як зараз. Вона зменшилася — звісно, в переносному сенсі — через пришвидшення темпу фізичної та вербальної комунікації. Ця тема порушувалася і раніше, але досі вона не була сформульована таким чином. Ми ніколи не вели мову про те, що будь-яка людина у світі може за декілька хвилин дізнатися, за моїм або будь-чийм бажанням, що я думаю і що роблю, чого я хочу або про що мрію.

Важко повірити, що він написав це в 1929 році [19]! Персонажі оповідання Карінті провели експеримент — вони намагалися перевірити, чи ланцюг зв'язків може поєднати їх з будь-ким із 1,5 мільярда (на той час) мешканців планети Земля, використовуючи лише п'ять особистих представлень і починаючи з особистого кола друзів, а потім переходячи до представлення іншим. В оповіданні один із піддослідних — як і автор, угорський інтелектуал, — зміг вийти на зв'язок із простим клепальником із компанії Ford Motor. Протягом декількох десятиліть концепція, запропонована Карінті, поширювалася в соціологічних колах, аж поки низка дослідників у 1960-х і 1970-х роках не спробував підтвердити її за допомогою обмежених комп'ютерних можливостей того часу. У 1967 році соціолог Стенлі Мілгрем опублікував статтю в журналі *Psychology Today*, присвячену тому, що тоді називалося «проблемами тісного світу». У ході дослідження, описаного двома роками пізніше [000], він разом зі своїм співавтором намагався встановити зв'язок між мешканцями Небраски та Бостона, обраними за довільним порядком. Мілгрем з'ясував, що в середньому між відправником та одержувачем повідомлення було 5,2 посередників. У 1990 році ця концепція увійшла в світ культури, завдяки п'єсі драматурга Джона Гуаре «Шість рукостискань» і фільму, знятому за її мотивами в 1993 році.

Версія Вайнрайха, хоч і надихалася теорією шести рукостискань, насправді, зосереджувалася на двох або трьох рівнях знайомств. «У більшості випадків я можу познайомитися з кимось через тих людей, з якими я вже знайомий», — сказав він своїм слухачам в Пак-Білдінг. Протягом століть люди встановлювали такі зв'язки за допомогою своїх друзів та знайомих, але це завжди було справою випадку. «Зараз ми сподіваємося це змінити, — заявив він, — за допомогою безкоштовного соціального онлайн-сервісу». Він порівняв це з завантаженням

свого Ролодексу¹ в інтернет — і приєднанням його до Ролодексів інших людей. «Якщо кожен викладе свій Ролодек, ми зможемо зв'язатися з будь-ким», — захоплено розповідав він.

Того холодного січневого вечора Вайнрайх визначив приголомшливу місію: об'єднання всього світу в одній мережі.

«Уявіть на секунду, що в базі даних є не лише ви, а всі користувачі інтернету в світі», — запропонував він своїй аудиторії (звісно, за його припущеннями, на той час цих користувачів було всього 40–60 мільйонів).

Вайнрайх був переконаний, що об'єднання всіх в одну мережу піде на користь людству. Хіба могло бути інакше?

Сайт sixdegrees першим застосував низку інструментів, притаманних майже всім сучасним соціальним мереж. Сюди входив «вірусний» план, який випередив саме поняття «вірусний», під яким малося на увазі використання електронних листів із запрошеннями для того, щоб розширити мережу. На заході з нагоди запуску сайту Вайнрайх навіть роздав гостям конверти з паперовими запрошеннями, які точно відтворювали електронні повідомлення. Таким чином він закликав їх зайти в браузері на комп'ютерах в сусідній кімнаті й почати вводити електронні адреси своїх друзів та знайомих на сайті. Коли ці люди отримували запрошення, їх просили підтвердити, що вони знають відправника. Вперше онлайн-сервіс використав такий спосіб верифікації.

Сайт sixdegrees був чимось новим, і якби він досяг успіху, то став би об'єктом безлічі досліджень та аналізів. Але цього не відбулося. Чудова ідея Вайнрайха з'явилася надто рано. На той час у більшості людей не було електронної скриньки, а тим паче постійних контактів в інтернеті. До того ж, окрім введення контактів у велетенську базу даних, сайт мав обмаль функцій. У користувачів не виникало спокуси розвіяти нудьгу на sixdegrees. Не було можливості проглянути сторінку свого колишнього, подивитися чудернацьке відео про котів... Вони шукали в базах даних спільних знайомих або отримували рекомендації, а відтак покидали сайт.

Ті, хто все-таки зареєструвався на sixdegrees, швидко помітили, наскільки кращим він був би, якби на ньому можна було переглядати фото

1 Ролодек — обертова картотека, яка була популярною в США в другій половині XX століття. — *Прим. пер.*

користувачів. У 1997 році це було складно зробити, тому що цифрові камери ще не набули широкого вжитку. Вайнрайх навіть хотів найняти сотні стажерів або низькооплачуваних працівників, які сиділи б у великій кімнаті й займалися б винятково скануванням фотографій. Але, зрештою, відмовився від цього, тому що на той час вже планував продати компанію.

Хоч сайт sixdegrees і підтвердив концепцію соціальних мереж, — максимальна кількість їхніх користувачів становила приблизно 3,5 мільйона, що було немало на тогочасному етапі розвитку інтернету, — його відділяло декілька років від того стану технологій, який дозволив би цьому напряму успішно розвиватись. Вайнрайх категорично не бажав збирати кошти, щоб перечекати цей період. У грудні 1999 року — якраз вчасно, щоб уникнути обвалу ринку доткомів, від якого невдовзі постраждає вся галузь — Вайнрайх продав sixdegrees компанії YouthStream Media Networks за 125 мільйонів доларів. У ціну було закладено патент «Методи та інструменти створення бази даних і системи соціальної мережі», що перебував на стадії реалізації [000]. Пізніше він став відомим під назвою «патент на соціальну мережу».

Якось Вайнрайх сказав, що через передчасний продаж сайту sixdegrees, він не встиг впровадити два із запланованих етапів його розвитку. Один із цих етапів передбачав можливість для користувачів залишати коментарі та обмінюватися медіа-файлами, яка виводила б сайт на територію інших аванпостів інтернету, завдяки так званому «контенту користувачів». Інший етап полягав у перетворенні сайту sixdegrees на операційну систему, або на платформу, в якій треті сторони змогли б використовувати застосунки. Це відбувалося б в рамках соціальної мережі, яка, за задумом Вайнрайха, мала охопити всю планету.

Вайнрайх не знав, що людина, яка втілить і навіть перевершить його задум, перебувала лише за двадцять п'ять миль від Пак-Білдінг, і їй було дванадцять років.

Марк Елліот Цукерберг народився в сім'ї Карен і Еда Цукербергів 14 травня 1984 року [22]. Це сталося, майже через чотири місяці після випуску перших комп'ютерів Apple Macintosh, покликаних зробити обчислювальні пристрої популярними не лише серед експертів та дивакуватих любителів. На той час не у багатьох був персональний комп'ютер, а тим паче модем — шумне периферійне обладнання, яке приєднувало

комп'ютер до телефонної мережі. Попередник інтернету, АРПАНет, все ще використовувався, але здебільшого урядовцями та студентами-інформатиками.

В Еда Цукерберга був і комп'ютер, і модем. Він завжди захоплювався технологіями загалом і пристроями зокрема. В дитинстві його улюбленим предметом була математика.

Це наводить на думку про те, що, здобувши статус ідола глобальних інформаційних технологій, Марк Цукерберг втілював призабуті амбіції свого батька. Ед ніколи цього не заявляв, але й не спростував відповідну теорію, яка виникла після виходу в 2012 році в журналі New York статті про їхню сім'ю [23]. «У єврейських сім'ях в Нью-Йорку, — каже Ед, — якщо дитина була здібною, батьки хотіли, щоб вона стала лікарем або стоматологом... Але на той час було мало вакансій у програмуванні... Це було “неналежним використанням часу”, за словами моїх батьків. Розумні хлопці не повинні були цим займатися».

Якби цього тиску не існувало, все склалося б інакше. «Якби я міг самостійно приймати рішення, то займався б математикою, — каже він. — Безперечно. Я обожнював математику».

Подружжя Цукербергів мешкало в Доббс-Феррі, штат Нью-Йорк, за двадцять п'ять миль на північ від мегаполісу. Вони обоє виростили в робітничих районах передмістя Нью-Йорка. Їхні батьки були американцями в першому поколінні. В 1977 році, коли Ед навчався на стоматолога в Нью-Йоркському університеті, він пішов на побачення наосліп зі студенткою Бруклінського коледжу Карен Кемпнер, уродженкою Квінзу. Йому було двадцять чотири роки, їй — дев'ятнадцять. В обох дідусі й бабусі були вихідцями зі Східної Європи, і вони обоє сумлінно здобували фах, який відповідав золотому стандарту їхніх родин: лікаря або адвоката. Особливо лікаря. (Батько Еда був листоношею, а батько Карен — керівником 79-ої виборчої дільниці в сумнозвісному районі Брукліна Бед-Стай. Її матір викладала у школі.)

Ед і Карен одружилися в 1979 році й, проживши декілька років у квартирі в Вайт-Плейнз, переїхали до Доббс-Феррі. Це передмістя в окрузі Вестчестера вважалося менш заможним (і престижним), ніж сусідні спальні райони, але, за словами Еда, цей дім найбільше відповідав їхнім потребам — він був просторим і багатопверховим, розташованим на високому пагорбі поблизу жвавої дороги Соу-Мілл Рівер Парквей.

До того ж, в ньому можна було не лише поселитися, а й облаштувати стоматологічний кабінет.

«Це був єдиний дім, який ми могли собі дозволити», — зазначає Карен.

На початку 1980-х Ед переніс свій кабінет на перший поверх, і відтоді сім'я жила на другому.

Веселий характер Еда відображався в його роботі. Карен була психіатром, яка відклала свою кар'єру в медицині, щоб виховувати Марка і його трьох сестер, а також допомагати чоловікові в стоматологічному кабінеті (Марк був другою дитиною, молодшим на два роки за Ренді; пізніше народилися Донна та Аріель.)

«Моя дружина була супервумен [24], — сказав Ед Цукерберг в інтерв'ю для місцевого радіо-шоу в 2010 році. — Їй вдавалося працювати і дбати про дім».

Як і багато єврейських батьків, яким вдалося підвищити свій рівень достатку, Цукерберги прагнули ще кращого становища для своїх дітей і постійно підкреслювали важливість освіти. (Цукерберг якось жартував про це: «Хороша єврейська матір... Ти приносиш зі школи 99 балів за тест. «Чому не 100?»») [24]. Певний час Карен все ж працювала у лікарні неподалік, — це стало можливим завдяки тому, що їм постійно допомагали учасники міжнародної програми Au Pair, — але, зрештою, вона розчарувалася в цій роботі, тому що медична страховка не покривала видатки пацієнтів. Якось Ед зазначив, що своєю присутністю вдома вона намагалася підтримувати психічне здоров'я своїх дітей. Під час відпустки на Бермудах вони з Едом вирішили, що їй слід покинути цю роботу. Вона використовувала свої професійні вміння для того, щоб заспокоювати пацієнтів, які боялись стоматологів. Можливо, через те, що сама вона не працювала за спеціальністю, Карен Цукерберг була переконана, що її діти повинні вивчати те, що забажають. «Ми присвячуємо роботі багато років — вона повинна приносити задоволення, — каже вона. — Тому ми завжди вважали, що наші діти повинні самі обрати собі професію».

Любов Еда Цукерберга до технологій проявлялася в тому, що він постійно випробовував нове екзотичне стоматологічне обладнання. Коли в 2012 році до нього завітав журналіст [24], Ед довго розповідав йому про ендомотор, який щойно придбав за 125 000 доларів. Цукерберг переконував своїх клієнтів, що його найсучасніше обладнання, у поєд-

нанні з незмінною турботою про пацієнта, робить візит до стоматолога більш приємним.

«Я був першим дантистом в окрузі Вестчестер, який мав цифровий рентген, інтраоральні камери... мене захоплювали всі ці технології», — каже він.

Він називав себе «лікарем Z, який лікує без болю» і на своєму сайті (звісно ж, у нього рано з'явився сайт) заявляв, що «піклується про боягузів».

Ед придбав свій перший персональний комп'ютер на початку 1980-х. Це був Atari 800 — «домашній» обчислювальний пристрій, який добре підходив для ігор, але вимагав терпіння, вміння і трохи бездумного оптимізму від того, хто хотів зробити на ньому щось корисне. Але Ед самостійно вивчив мову програмування Atari BASIC і створив базу даних пацієнтів. Ще до народження Марка він перейшов на IBM PC і почав використовувати його у своїй роботі.

Тому Еда Цукерберга нітрохи не здивувало, що його син зацікавився комп'ютерами. У Марка змалку було добре розвинене логічне мислення, і особливо це проявлялося тоді, коли його прохання не хотіли виконувати. «Якщо ви йому в чомусь відмовляли, потрібно було підготувати переконливі аргументи і підкріпити їх фактами, досвідом, логікою та раціональними поясненнями», — якось сказав Ед Цукерберг репортеру [25]. За його словами, Марк був впертим і заповзятливим [25] — безперечно, з цим описом погодилося б чимало його колег і конкурентів.

У дитинстві Марк грався на старому батьковому комп'ютері Atari, який чудово підходив для ігор. У шостому класі він отримав власний комп'ютер. «Це був Quantex 486DX», — розповів він мені в інтерв'ю в 2009 році. Він був здивований тим, що я не чув про цього клона IBM PC. «Напевно, їх вже не існує, — заспокоїв він мене. — Але в моєї сім'ї не було багато грошей, тож мені пощастило мати бодай такий комп'ютер».

Від самого початку Цукерберг використовував комп'ютер для того, щоб вивчати методи організації людської діяльності — і те, як люди посилюють свою владу завдяки їм. Здається, він замислювався над цим питанням із перших років життя. «У дитинстві в мене були Черепашки-ніндзя, і вони тільки те й робили, що боролися з ворогами, — каже він. — Я використовував своїх Черепашок-ніндзя для того, щоб

створювати суспільства, моделювати їхню взаємодію між собою тощо. Мене дуже цікавило, як працюють такі системи».

Тому, граючи в комп'ютерні ігри, Цукерберг міг вигадувати різні світи. Однією з його улюблених була гра в жанрі покрокової стратегії Civilization. Головне завдання полягало у побудові суспільства. Цукерберг продовжував у неї грати і в дорослому житті.

Він грав у неї декілька місяців, а потім сказав собі: «Гаразд, це цікаво — я багато дізнався про цю гру, а тепер хочу її контролювати». «Тому я навчився програмувати», — розповідає він. Одного вечора він наполіг, щоб батьки відвели його до магазину Barnes&Noble і придбали посібник з ключової у створенні онлайн-застосунків мови програмування C++. «Йому було десять років!» — пригадує Ед Цукерберг. Коли кодер-самоук усвідомив, що ця книга написана для «чайників» і не містить ключової інформації, лікар Z найняв для нього репетитора. Той приходив до них раз на тиждень протягом двох років. «Це була його улюблена година в тижні», — розповідає його матір. У старших класах батьки хотіли записати його на поглиблений курс інформатики, але вчитель сказав їм, що Марк уже пройшов увесь матеріал. Місцевий коледж організував різні комп'ютерні курси, але Марку припали до душі лише ті, які проходилися на відділенні післядипломної освіти. Тому одного вечора Ед Цукерберг відвів Марка у коледж. Викладач сказав Еду, що йому доведеться залишати сина вдома на час занять. «Він — слухач!» — відповів Ед Цукерберг, і тепер, через десятки років, він з гордістю переповідає цю історію.

Пізніше Марк сказав журналісту: «Я ходив до школи, потім на заняття, а потім додому. Я розмірковував про це так: «У мене є цілих п'ять годин на те, щоб погратися на комп'ютері й написати якусь програму» [26]. У п'ятницю по обіді я казав собі: «Гаразд, тепер у мене є цілих два дні на написання програм. Це чудово».

Він якось зауважив: «[Після стількох годин практики] настав момент, коли я почав все робити інтуїтивно. На рівні свідомості я не надто задумувався про це» [26].

Цукерберг не проводив увесь вільний час у кімнаті при світлі монітора. Вчителі пізніше описували його як добре розвиненого, хоча й не дуже балакучого, хлопця [000]. Коли він все-таки говорив, то виражав свої переконання доволі чітко. Він добре знав математику і природничі

науки. На зріст він був меншим, ніж інші діти. Він грав у бейсбольній команді дитячої ліги району, але ця гра йому не подобалася. Пізніше Цукерберг наводив свою нелюбов до бейсболу як приклад того, у чому його компанія може стати корисною. «Я не цікавлюся бейсболом. Я цікавлюся комп'ютерами», — сказав він. На його думку, соціальні мережі допоможуть людям з різними інтересами знайти однодумців, а не робити те саме, що роблять інші, за замовчуванням.

Йому набагато більше до душі було фехтування — індивідуальний вид спорту, яким займалися всі діти Цукербергів. Їхня сім'я обожнювала «Зоряні війни», а мечі для фехтування нагадували їм світлові мечі. Темою його бар-міцви були «Зоряні війни» (у той час Instagram ще не існувало, тому фото звідти не публікувалися). Разом зі своїми сестрами він зняв фільм за мотивами «Зоряних воєн».

Його матір називала його «царственим» [27].

Хоча Марк любив грати в ігри, йому було недостатньо дотримуватися правил, встановлених авторами. Набагато більше до вподоби було бути творцем.

«Мені не подобалося грати в ігри — я любив їх створювати», — сказав мені Цукерберг, упускаючи той факт, що він грав у них постійно і дуже азартно. Однією з перших ігор, які він створив, була варіація на тему його улюбленої настільної гри «Ризик», у ході якої гравці намагаються завоювати одну країну за іншою, нарощуючи власну силу перед черговою атакою. Події у цифровій версії від Цукерберга розгорталися у Римській імперії [000]. Доводилося змагатись з Юлієм Цезарем. Цукерберг завжди перемагав.

Пізніше він зізнавався, що його творіння були жахливими на будь-який погляд [27]. Але це були його творіння.

«Усе було пов'язано з технологіями, — так його сестра Ренді описала життєвий устрій Цукербергів в інтерв'ю. — У нас були іграшки, які змінювали голос. У Марка постійно виникали ідеї на кшталт: “Ми могли б зробити голос Дарта Вейдера більш схожим на справжній, якби я написав програму.” [27]».

Практичнішою технологією була система внутрішнього зв'язку на основі інтернету, яка використовувалася в їхньому будинку в Доббс-Феррі й давала змогу працівникам стоматологічного кабінету і членам сім'ї передавати повідомлення з одного поверху на інший. Ця мережа

отримала назву «Цукнет». Ед Цукерберг перед тим вже найняв фахівця для того, щоб приєднати будинок до лінії T1, і Марк зголосився створити комп'ютерну мережу. Після встановлення цукнету з'ясувалося, що з його допомогою можна не лише повідомляти про прибуття боягузів лікаря Z — він дозволяв Марку, а іноді й Ренді розігрувати інших членів сім'ї. Наприклад, якось Марк заразив комп'ютер своєї сестри Донни штучним вірусом, а іншого разу переконав свою матір, що комп'ютерний збій 2000 року спричинить технічний апокаліпсис.

У 1997 році одна мережева програма мала той самий ефект для молодих людей в усьому світі, що й цукнет для Цукербергів роком раніше. Система обміну повідомленнями компанії AOL, що отримала назву AIM (AOL Instant Messenger), найбільше зацікавила Цукерберга в перші роки програмування.

Покоління Цукерберга — він належить до старших міленіалів — народилося занадто пізно, щоб годинами розмовляти по телефону, як у мюзиклі «Бувай, пташко», і занадто рано, щоб обмінюватись смс-повідомленнями. Але в них були комп'ютери, під'єднані до модемів, та інтернет з дедалі більшою пропускнуою здатністю. А ще в них був AIM — унікальний застосунок, який, по суті, монополізував онлайн-чати. У той час нерідко діти мали по декілька відкритих вікон на комп'ютері, в кожному з яких відбувалися асинхронні розмови з друзями.

Цукерберг обожнював AIM. Оскільки більшість його шкільних друзів жили по той бік жвавої автостради Соу-Мілл Рівер Парквей і цей бар'єр заважав спонтанним візитам, для Цукерберга ця програма була навіть важливішою, ніж для його однолітків [000].

Цілком природно, що Цукерберг втручався в роботу застосунку. «Якщо поговорити з людьми мого віку, стане зрозуміло, що багато хто з них вчився програмування, “зламуючи” AOL», — каже він. Одним із «крутих трюків», які він описує, була зміна елементів дизайну за допомогою мови програмування HTML — наприклад, він автоматично додавав різні кольорові теми для вікон чатів, що постійно захарашували його екран. Іншим трюком був злом, який неабияк занепокоїв би директора AOL Стіва Кейса, якби він про нього дізнався.

«В AOL було безліч дірок, через які можна було впливати на роботу програми, — каже Цукерберг. — Наприклад, я міг вибити своїх друзів з мережі через збій у системі».

Коли він заснував власну компанію, то здебільшого наймав на роботу таких самих людей, як і сам, — дітей 80-х, які в останні роки двадцятого століття спілкувалися в чатах на своїх комп'ютерах.

«Ми всі вирости в АІМ, — каже Дейв Морін, який згодом став ключовим виконавчим директором Facebook. — У мене є ціла теорія щодо того, що ми не настільки компетентні в близькому спілкуванні, особливо в шлюбі та інших особистих стосунках, тому що ми вирости в АІМ. Ми не засвоїли нюанси близького спілкування віч-на-віч».

Вчителі Марка Цукерберґа відзначали його інтелект і наполегливість. Ці риси проявлялися ще в молодших класах, коли учні працювали над тижневими проектами з різних предметів. В якийсь момент його батьки помітили, що одній темі — космосу — приділялося більше часу, ніж зазвичай. Коли Ед і Карен запитали про це у вчительки, та відповіла, що Марк був дуже уважним на уроках і настільки зацікавив інших дітей, що вони вирішили вивчати космос протягом місяця. Через місяць інтерес Марка до космосу нікуди не зник, і в його спальні на стелі висіла велетенська картонна ракета, розфарбована однокласниками.

Його батьки декілька разів відмовлялися перевести його у старший клас — він і так був малою дитиною. У середніх класах вчителі дозволяли Марку проходити матеріал швидше за інших учнів — зазвичай це відбувалося в понеділок, коли вони пояснювали нову тему. Відтак він міг працювати над іншими предметами, поки вчителі займалися з рештою класу. «Я ніколи не бачив, щоб він робив домашнє завдання», — каже Ед Цукерберґ.

Провчившись два роки в державній школі вищого ступеня в Ардслі, розташованій за декілька миль від будинку Цукерберґів на іншому березі ріки Соу-Мілл, Марк чітко усвідомив, що потрібно щось змінювати. Він порахував бали, які отримає після проходження обраних предметів, і зрозумів, що їх буде недостатньо для вступу до одного з найкращих університетів, навіть із урахуванням відзнак і поглибленої програми, наявних в Ардслі. Але була ще одна причина. «У нашій державній школі не викладали інформатику», — каже він. Його батьки вважали найкращим варіантом школу імені Хораса Манна, куди було легко діставатись, але Марк почув від своїх друзів з літньої програми для талановитої молоді про школу Ексетер. Карен Цукерберґ і так була засмучена через від'їзд старшої доньки на навчання, і вона не хотіла, щоб син теж їхав.

Вона попросила його пройти співбесіду в іншій приватній школі. Марк сказав: «Гаразд, але я навчатимусь у Філіпс Ексетер». Як це часто траплялося, впертий підліток домігся свого.

Академія Філіпса в Ексетері, штат Нью-Гемпшир, входила до престижного об'єднання приватних шкіл під назвою «Десять шкіл із поглибленою академічною підготовкою». Як показує назва організації, ці школи, створені за зразком своїх старших братів з Ліги плюща¹, готували вступників до елітних коледжів. Цукерберга прийняли в десятий клас (в Ексетері їх називали «апперами»²) 2002-го року.

Ще до початку навчального року Ексетер влаштував у Нью-Йорку прийом для майбутніх учнів. Цукерберг розговорився з іншим десятикласником — довгов'язим і таким самим спокійним, як і він сам. Його звали Адам Д'Анджело. Як і Цукерберг, Д'Анджело був мешканцем передмістя (приватного району в Коннектикуті), і перевівся до елітної школи-інтернату після того, як отримав найвищі бали в державній школі. Але їх об'єднувало не лише це. Коли Цукерберг запитав Д'Анджело про його інтереси, то почув у відповідь магічне слово — програмування. Цукерберг був у захваті — жоден з його друзів у державній школі не поділяв його пристрасті до написання програм, а тепер перша людина, з якою він познайомився в Ексетері, виявилася дуже схожою на нього. «Використовуючи метод індукції, я дійшов висновку, що тут буде багато людей, які цим цікавляться, — каже Цукерберг. — Як з'ясувалося, нас було лише двоє».

Якщо Цукербергу і було некомфортно в приватній школі поряд із дуже багатими учнями, — в класах нерідко були Рокфеллери, Форбси або Фаєрстоуни, — то він цього не показував. Схоже, він розквітнув в Ексетері. Цукерберг вступив до фехтувальної команди і дуже енергійно виступав на змаганнях, навіть став капітаном і здобув нагороду MVP. Він увійшов до команди, яка брала участь в олімпіаді з математики, і хоча не міг змагатися на найвищому рівні, здобув медаль другого ступеня.

За межами свого кола спілкування він не був дуже товариським. «Мабуть, він мало кому довіряє, — каже Росс Міллер, який був одним із

1 Ліга плюща (Ivy League) — асоціація восьми найстаріших університетів США. — Прим. пер.

2 Уррег — англ. «вищий», «старший». — Прим. пер.

його найкращих друзів в Ексетері. Уроки проводилися у стилі семінарів згідно з методом Харкнесса [31]. Дирекція називає цей метод «способом життя [...] Найважливішою є співпраця і взаємоповага, і кожен голос однаково важливий, навіть якщо ви не погоджуєтеся з чієюсь думкою». Однокласники Цукерберґа пригадують, що він рідко брав участь у дискусіях. «Він був доволі сором'язливим і неговірким, здебільшого працював самостійно і писав коди у своїй кімнаті», — пізніше розповів однокласник Цукерберґа Алекс Демас новинному сайту American Greek [31]. За словами Демаса, Цукерберґ мав репутацію комп'ютерного фаната. (Проте Цукерберґ пізніше зауважив, що йому подобався метод Харкнесса: «Мабуть, він сформував у мене думку про те, що люди повинні брати участь у процесах, а не бути споживачами».)

Завдяки харизматичному вчителю, який в нього був в Ардслі, Цукерберґ захопився античною літературою, і латина в Ексетері давалася йому дуже легко. Зокрема, його кумиром був імператор Октавіан Август, який залишив по собі неоднозначний слід: з одного боку, він був видатним завойовником та дбайливим правителем, а з другого — мав непомірну жагу до влади. Влітку, перед випускним класом, Цукерберґ взяв участь у програмі Джона Хопкінса для талановитої молоді й обрав там курс стародавньої грецької мови. Учням потрібно було опанувати граматику і, насамкінець, вивчити промову оратора з Атики Лісія.

Один із викладачів Цукерберґа, Девід Петрейн, пригадує, що він був «ввічливим і активним» [31], легко запам'ятовував граматичні форми. Якось Цукерберґ розповів йому, що створив сайт, присвячений поету-лірику Катуллу, але Петрейн цей сайт не бачив (пізніше Петрейн написав для Цукерберґа стримано позитивну рекомендацію до заяви в коледж) [31].

У випускному класі його призначили лідером гуртожитку, завдяки чому він отримав більшу кімнату. Він привіз великий стоматологічний монітор, який батькові не був потрібний, і почав використовувати його як дисплей для ігор Nintendo. Але його улюбленою грою була нещодавня версія Civilization того ж автора, Сіда Меєра. Це був космічний сценарій під назвою «Альфа Центавра», в якому гравці обирали собі одну з семи різних фракцій у складній стратегії з захоплення галактики. Цукерберґ завжди обирав роль квазі-миротворців ООН. У захопливій передісторії гри духовним лідером миротворців був комісар Правін

Лал, який дотримувався думки, що «вільний обмін інформацією — це єдиний запобіжник від тиранії».

Пізніше Цукерберг використав іншу цитату Лала в своєму профілі у Facebook, що Цукерберг впорається за годину. Навколо нього зібралися всі юні програмісти, наче на гладіаторському двобої. Цукерберг виграв парі [000].

Якось їхній вчитель математики заявив, що якщо учні виконуватимуть домашнє завдання за допомогою калькулятора або інших цифрових пристроїв, він змушуватиме їх робити віджимання. Цукерберга ніщо не змусить відмовитися від використання комп'ютера, сказав він своїм друзям у комп'ютерному центрі. Він навіть не намагався приховувати свою зневагу до погроз вчителя — натомість зухвало написав код для домашнього завдання і виконав віджимання так, наче святкував перемогу [33].

Учні Ексетера повинні виконати випускний проект перед завершенням навчання, і Цукерберг займався пошуком ідей, слухаючи музику на комп'ютері, аж раптом плей-лист закінчився. «Ніщо не заважає комп'ютеру визначати, що я хочу слухати далі», — сказав він собі [33]. Він вмовив Д'Анджело створити спільний випускний проект — персоналізованого віртуального ді-джея, якого вони назвали Synapse.

Обоє хлопців були поціновувачами онлайн-програвача WinAmp, і вони вирішили, що Synapse (іноді цю назву вимовляли як «Синапс-ai») наслідуватиме функції WinAmp, але водночас складатиме індивідуальний плей-лист. Хоча Цукерберг і Д'Анджело дуже мало знали про штучний інтелект, вони вихвалялися цим сполученням звуків «ai»¹ і навіть називали код, який визначав плей-лист, «мозком». Можна було використовувати окремий програвач, розроблений ними, або плагін для програвача компанії AOL WinAmp, і тоді Synapse рекомендував пісні на основі того, що ви слухали раніше. Д'Анджело, який був більш досвідченим програмістом, зосереджувався на створенні мозку, а Цукерберг відповідав за інтерфейс. «Програма відтворювала пісні, виходячи з ваших уподобань, до того ж, у логічній послідовності. Це дозволяло нам порівнювати логи різних користувачів і давати їм рекомендації, — каже

1 AI (англ.) розшифровується як Artificial Intelligence, тобто «штучний інтелект». — Прим. пер.

Цукерберг. — Було класно». Хлопці представили Synapse як свій випускний проект і отримали схвальні відгуки викладачів, яких особливо вразив компонент штучного інтелекту, впроваджений Д'Анджело.

Але з усіх комп'ютерних трюків цього періоду найважливішим для його подальшої роботи став проект іншого учня, в якому участь Цукерберга була мінімальною. Цей проект називався «Facebook».

Його автором був учень дванадцятого класу Кріс Тіллері. Він народився на Середньому Заході й певний час жив у Західній Африці та Нігерії. Його батьки хотіли, щоб він навчався в США, тому він перевівся в Ексетер. За його словами, він не був настільки талановитим програмістом, як Д'Анджело і Цукерберг, про яких говорила вся академія. Тіллері захоплювався цим тандемом, який створив музичний програвач з елементами штучного інтелекту в той час, коли сам він ніяк не міг засвоїти поглиблений курс інформатики!

Однак Тіллері добре розумів можливості тогочасної технології. В якийсь момент у нього виникла далекоглядна ідея, як на початок 2000-х: онлайн-система доставки продуктів. Для цього потрібен був спосіб автоматичного визначення цін в місцевих магазинах. «Це було за межами моєї компетенції, — каже Тіллері, визнаючи, що його програмістських вмій було недостатньо. Але він знав людину, яка могла б із цим впоратися. «Цукерберг написав сценарій, який зчитував ціни з сайту супермаркету, тож ми могли розпочати доставку продуктів», — розповідає він. Проте служба доставки так і не стала популярною.

Справжній внесок Тіллері під час навчання в Ексетері полягав у тому, що він перевів папку з фотографіями учнів і надписами, відому під назвою «фотоальбом-довідник», у гнучкий і доступний цифровий формат [34]. Цей проект розпочався, коли Тіллері навчався в дев'ятому класі й лише почав опановувати бази даних. Для цього він використав шкільний альбом. Голова студентської ради жив на одному поверсі з Тіллері, й він запропонував йому завершити проект і розповсюдити його. Тіллері так і зробив, чим викликав невдоволення нетерпимого Відділу інформаційних технологій Ексетера. Використовувати шкільні сервери для розповсюдження інформації було заборонено. Проте адміністрація академії зауважила, що напрацювання Тіллері можуть бути корисними. Зрештою, йому дозволили продовжити свою роботу.

Отже, програму Facebook було погоджено, і Тіллері розповсюдив її серед всіх учнів школи, включно з Марком Цукербергом. Вона була страшенно корисною: у ній можна було шукати людей за іменем, але, певна річ, були й інші параметри. Поряд із іменем був вказаний номер телефону, — кожен мешканець гуртожитку мав стаціонарний телефон, — і учні Ексетера вигадали гру, у ході якої потрібно було розіграти випадкову жертву, вибрану у Facebook.

Закінчивши школу, Тіллері припинив будь-яку роботу над програмою Facebook. Наступною його зупинкою був Гарвард. Він перебував в університеті в лютому 2004 року, коли онлайн-версія Facebook несподівано пронеслася цим закладом, як торнадо. Його не здивувало, що автором цього сайту був Марк Цукерберг. Навіть під час свого обмеженого спілкування з Цукербергом в Ексетері Тіллері помітив, що цей наполегливий юнак мав «надзвичайно великі амбіції». Тіллері не зважав на можливі ознаки привласнення його ідеї. На його думку, він працював над програмою Facebook у школі, відтак облишив її. Карти в руки, Марку!

Тіллері, який нині займається виноградарством в ПАР, неоднозначно ставиться до того, що підштовхнув Марка Цукерберга до створення онлайн-фотоальбому. Він радий, що відіграв скромну роль у глобальному феномені. Але нещодавно Тіллері почав сумніватися в тому, що цей феномен є чимось хорошим.

«Порахуйте, скільки годин на день усі користувачі проводять на цьому сайті, й ви отримаєте велику цифру. Навряд чи цей час позитивно впливає на суспільство або на наше здоров'я, — каже він. — Моральна невизначеність цього сайту — а зараз він базується на доходах від реклами і роботи з цільовою аудиторією — порушує питання про те, як потрібно проводити час, щоб бути щасливим».

З огляду на власний досвід користування Facebook, — який, на думку Тіллері, розвинувся з його початкової ідеї, — чоловік видалив свій обліковий запис приблизно в 2016 році. За його словами, Facebook Цукерберга погано впливав на його самопочуття.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.