

Содержание

Предисловие автора	7
Введение	14

Часть I

ГЛАВА 1	
ZuckNet	37
ГЛАВА 2	
«Пришпиленный к доске»	56
ГЛАВА 3	
Thefacebook	78
ГЛАВА 4	
Casa Facebook	102
ГЛАВА 5	
Моральная дилемма	125
ГЛАВА 6	
«Книга перемен»	145

Часть II

ГЛАВА 7	
Платформа Facebook	179
ГЛАВА 8	
Pandemic	215

ГЛАВА 9	
Мир Шерил	230
ГЛАВА 10	
Рост!	251
ГЛАВА 11	
«Двигайся быстро и ломай преграды»	284
ГЛАВА 12	
Смена парадигмы	330
ГЛАВА 13	
Покупая будущее	358

Часть III

ГЛАВА 14	
Выборы-2016	397
ГЛАВА 15	
«П» значит «пропаганда»	439
ГЛАВА 16	
Клоунада	476
ГЛАВА 17	
Пугающая правда	515
ГЛАВА 18	
Этика	551
ГЛАВА 19	
Новый Facebook	581
Эпилог	621
Благодарности	628
Об авторе	631
Примечания	632

Предисловие автора

«С гордостью сообщая, что с сегодняшнего дня наша компания называется Meta». Марк Цукерберг, 37-летний основатель крупнейшей в мире социальной сети, генеральный директор и полновластный правитель компании Facebook, в буквальном смысле изменившей мир (к лучшему или к худшему), поведал эту новость 28 октября 2021 г., открывая ежегодную конференцию Connect, на которой Facebook собирает разработчиков платформы виртуальной реальности Oculus. Сама конференция в этот раз тоже была виртуальной — от «живых» мероприятий пришлось отказаться из-за пандемии.

Такой формат встречи в некотором смысле отражает веру Цукерберга в то, что настанет момент, когда все мы, обзаведясь причудливыми аватарами, сможем играть, общаться и вести дела в цифровой *метасфере*. (Термин «метасфера» заимствован из романа-антиутопии Нила Стивенсона «Лавина»^{*}.) Пока нет и в ближайшее время не предвидится технологии, которая позволила бы осуществить это. Доклад Цукерберга для конференции распечатан на принтере, это всего лишь документ, созданный с помощью цифровых технологий, он мало похож на тезисы, демонстрируемые в режиме реального времени на голографических конклавах будущего, существующих только в воображении главы Facebook. Но вера Цукерберга в подобное будущее настолько непоколебима, что заставила его переименовать одну из самых дорогостоящих компаний в мире, связав

^{*} Стивенсон Н. Лавина. — М.: АСТ, 2003.

ее с несуществующей технологией и непроверенной бизнес-моделью. Поступок воистину поразительный. Успешную социальную сеть, придуманную им некогда в комнате студенческого общежития и насчитывающую сегодня миллиарды постоянных пользователей, Цукерберг в одно мгновение низвел до элемента некоего будущего мира под названием Meta.

— Мы по-прежнему остаемся компанией, создающей технологии для людей, — заявил он в тот день, сидя в гостиной или какой-то другой комнате своего дома. (Я бывал в этой гостиной, в ней нет абсолютно ничего примечательного.) — Но теперь у нас есть новая путеводная звезда — помочь воплотиться в жизнь метавселенной. И у нас есть новое имя, которое полностью отражает то, что мы делаем сегодня, и то, что собираемся построить.

Однако только ли амбиции и видение Цукерберга стали причинами этого ребрендинга? Критики Facebook (или Meta, если угодно) полагают, что это не так. Они абсолютно уверены: изменения спровоцировало то, что Facebook как бренд оказался необратимо запятнан. Действительно, за несколько недель до конференции СМИ обрушили на компанию лавину шокирующих разоблачений, подкрепленных тысячами страниц внутрикорпоративных документов. И это не считая того, что после президентских выборов 2016 г. Facebook по нарастающей подвергался все более жесткой критике. Опубликованные документы доказывали, что творение Марка Цукерберга, изначально помогавшее общаться студентам, стало угрожать основам самой демократии.

Новую волну разоблачений породила бывший менеджер по продукту Facebook Фрэнсис Хоген. Рожденная, как и Цукерберг, в 1984 г., она успела поработать в Google, Yelp и Pinterest, прежде чем в 2019 г. пришла в Facebook, чтобы заниматься проблемами неверного освещения деятельности компании. Кое-кто из ее друзей под влиянием социальной сети начал исповедовать радикальные взгляды — явление, ставшее среди пользователей Facebook уже обыденным. Будучи опытным программистом и менеджером по продукту, Хоген решила, что сможет принести компании пользу, но то, что она увидела, повергло ее в ужас. Неспособность Facebook эффективно обеспечивать безопасность зарубежного контента оказалась куда более серьезной проблемой, чем проколы на внутреннем рынке, которые Хоген

надеялась устранить. Слишком часто вредоносные посты, в том числе содержащие призывы к насилию, ускользали от внимания или, что еще хуже, получали «зеленый свет», поскольку их авторами были влиятельные люди. «Помню, уже через две недели после начала работы я подумала: “Боже мой, все гораздо хуже, чем я ожидала”, — призналась мне Хоген. — И в какой-то момент в 2020 г. до меня начало доходить, сколько человеческих жизней поставлено на кон».

Возмущенная поведением компании, Хоген уволилась, как и многие другие работники Facebook. Правда, в отличие от коллег, перед этим она методично изучила внутрикорпоративную переписку и собрала доказательства того, что компания была прекрасно осведомлена о недопустимости своего поведения. Документы подтверждали, что руководители, включая Цукерберга, слишком часто закрывали глаза на проблемы. А проблем было множество: от постов в Instagram, провоцирующих волну депрессии среди девочек-подростков, до разжигания ненависти на религиозной почве в Индии. Материалы, опубликованные в *The Wall Street Journal* в октябре 2021 г., а затем и во многих других изданиях, стали сенсацией. Хоген получила приглашение в конгресс, ее историей заинтересовались правительства разных стран. Сенатор от Массачусетса Эдвард Марки, судя по всему, выразил общее мнение, назвав Хоген «американским героем XXI века».

Такое отношение резко контрастировало с оценками, которые законодатели дали Цукербергу во время его последнего выступления перед членами конгресса — седьмого по счету и такого же неприятного, как и предыдущие шесть, — безуспешно пытаясь получить через Zoom прямые ответы на поставленные вопросы. За их враждебностью стояло стремление добиться регулирования Facebook или хотя бы наказать компанию за нарушение антимонопольного законодательства. Кроме того, в декабре 2020 г. Федеральная торговая комиссия и генеральные прокуроры 46 штатов развернули кампанию против Facebook. Тогда суды отклонили иски, но в августе 2021 г. с появлением более весомых доводов кампания получила новый виток. Иски касались нарушения правил конкуренции при поглощении Instagram и WhatsApp в 2012 и 2014 гг. соответственно.

Однако претензии к Facebook этим не ограничивались. Законодатели и регуляторы всего мира атаковали компанию

за ее провальную политику в области безопасности контента, за нарушение конфиденциальности данных пользователей, за несоблюдение принципов социальной справедливости и разнообразия. Общее мнение заключалось в том, что четыре крупнейших ИТ-компании, доминирующие каждая в своей области, не только слишком велики, но и не соблюдают антимонопольное законодательство, нарушают правила конкуренции, плохо обращаются со своими работниками и, самое главное, подрывают основы демократии. Из этой четверки Facebook и его лидеру досталась наибольшая порция критики. В США приступила к работе администрация нового президента, который выиграл выборы несмотря на массовые беспорядки, разжигаемые на платформах компании, при ее весьма вялых попытках повлиять на этот процесс. Руководить Федеральной торговой комиссией и антимонопольным отделом министерства юстиции президент Байден назначил людей, откровенно враждебных технологическим гигантам и, в частности, Facebook.

Но, как ни парадоксально, это не сказалось на финансовом положении компании. Пользователи, которые с приходом пандемии стали только чаще бывать в сети, по-прежнему обеспечивают баснословные доходы. В 2020 г. компания отчиталась о \$86 млрд выручки и почти о \$33 млрд прибыли. В начале лета 2021 г. рыночная капитализация Facebook достигла \$1 трлн. Личное состояние Марка Цукерберга на сегодняшний день колеблется возле отметки \$70 млрд, что сохраняет за ним статус одного из самых богатых людей планеты.

Возможно, именно этот факт позволил Цукербергу столь невозмутимо сменить тему, пока его критики подсчитывали неудачи компании в деле защиты своих пользователей и общества в целом. В день выступления Фрэнсис Хоген на популярном американском телешоу «60 минут» Цукерберг выложил в сеть видео семейной прогулки под парусом в заливе Сан-Франциско, а вскоре после этого поведал миру, что Facebook отныне будет называться Meta.

Наблюдая из своего уголка метавселенной за этим чудесным превращением, я испытывал смешанные чувства. В конце концов, я написал книгу, — ту самую, что вы сейчас читаете, — в главии которой стоит слово «Facebook». Мне пришлось пообщаться с сотнями людей, чтобы объективно разобраться в том,

как компания шаг за шагом становилась частью нашего мира и что же произошло, когда ей это удалось. Я девять раз беседовал с Цукербергом — беспрецедентный доступ к его мыслям для журналиста. И что теперь? Действительно ли он изменил нарратив, встряхнув историю Facebook, как взбалтывают содержимое бокала, чтобы удалить бурлящие пузырьки?

Конечно же, нет. И даже напротив: сейчас, когда Цукерберг и Meta пытаются переосмыслить саму реальность, понимание того, что представляет собой компания, которая еще вчера называлась Facebook, становится важным как никогда.

Все проблемы Facebook коренятся в его истории, изложенной на страницах этой книги. Дерзость Цукерберга. Мечты, которые он доверил простой записной книжке, когда компания только начинала оперяться. Ее заикленность на росте. Компромиссы в отношении персональных данных пользователей, на которые она пошла, создавая платформу. Пospешная глобализация Facebook, осуществленная задолго до того, как у компании появилась возможность отслеживать весь контент. Политический выбор Цукерберга, который он сделал, увидев, что Facebook стал силой, способной влиять на предвыборные кампании и распространение дезинформации. И, разумеется, безжалостные поглощения потенциальных конкурентов, таких как Instagram и WhatsApp. (Как мне сказали, эту книгу высоко оценили законодатели и регуляторы, расследующие деятельность Facebook.)

Многие из сотрудников компании, с которыми читатель встретится на страницах книги, больше в ней не работают — наши беседы имели место уже после того, как они уволились. С момента завершения работы над книгой с ключевых постов в Facebook ушли еще несколько человек. В частности, главный технический директор компании Майк Шрепфер объявил о своем уходе в октябре 2021 г., а Дэвид Маркус, возглавлявший провальный проект по созданию криптовалюты, — в декабре 2021 г. Сегодня компанией управляет оставшийся костяк — люди, глубоко преданные Цукербергу, среди которых Кристофер Кокс и Эндрю «Боз» Босуорт. Эти двое возглавляют подразделения, отвечающие за важнейшие для Meta направления: социальную сеть и виртуальную реальность.

Шерил Сэндберг на момент написания этих строк по-прежнему работает в компании, но в трудный период

она старалась не привлекать к себе внимание общественности, хотя многие ожидали от нее выступлений в защиту Facebook. Подозреваю, что к тому времени, как Цукерберг начнет осваивать виртуальную реальность, ее будут ждать уже другие приключения.

А что же сам Цукерберг? Он точно никуда не собирается, если не считать метавселенную. Прочитав эту книгу, вы поймете, что Марк — упрямый, негибкий лидер, одержимый духом конкуренции. Его не смогло остановить даже антимонопольное расследование. Да, скупать крупные компании ему теперь запрещено, но, когда конкуренты воплощают идеи, угрожающие бизнесу Facebook, он приводит в действие свой обычный план Б: копирует их продукты.

Когда приложение Clubhouse стало популярным благодаря своей возможности устраивать импровизированные аудиовизуальные мероприятия, Цукерберг мгновенно ответил созданием клона в Facebook. Более серьезной угрозой стал TikTok — китайское социальное приложение для обмена видео, число пользователей которого уже превысило миллиард, и куда более популярное среди молодежи, чем любой из сервисов, контролируемых Цукербергом. Facebook скопировал и его, создав продукт для Instagram под названием Reels, откровенно повторяющий TikTok.

Но для чего Цукерберг переименовал Facebook в Meta, позиционируя ее как компанию-метавселенную? Этот шаг был продиктован опытом, который едва не стоил Facebook жизни, когда компания, изначально созданная для работы в сети, оказалась застигнутой врасплох внезапным переходом на мобильные технологии. (Из книги вы узнаете, что Facebook даже пытался сделать собственный смартфон и бросить вызов Apple и Google.) В конце концов компании удалось вписаться в мобильный мир, но Цукерберг поклялся, что, когда начнется следующая смена парадигмы, он возглавит этот процесс. Именно поэтому он купил компанию виртуальной реальности Oculus, которая в 2014 г. казалась чем-то чужеродным. Несмотря на то что пользы от этого приобретения пока было мало (от основателей Oculus Цукерберг уже избавился), генеральный директор Facebook всегда сохранял оптимизм в отношении своего видения. Собирая материалы для этой книги, я неоднократно встречался с ним в кампусе компании в Менло-Парке, и каждый раз

он сильнее всего оживлялся, когда речь заходила об Oculus или лаборатории виртуальной реальности.

Сегодня Цукерберг говорит о дополненной и виртуальной реальности с тем же оптимизмом, называя эти технологии путеводной звездой компании. Однако вся мозаика Facebook выглядит намного сложнее. В ней есть немало тревожных фрагментов, которых Цукерберг старается просто не замечать. На страницах этой книги я рассказал и о них, чтобы представить максимально полную картину деятельности одной из важнейших мировых компаний. И, в общем, не так уж и важно, как именно Марк Цукерберг предпочитает ее называть.

1 ДЕКАБРЯ 2021 Г.

Введение

«Привет, я Марк!»
Этому человеку нет нужды представляться. Марк Цукерберг — один из самых узнаваемых людей на планете. Он — генеральный директор Facebook, крупнейшей в мире социальной сети, объединяющей больше людей, чем *любая* другая когда-либо существовавшая сеть. Число ее пользователей насчитывает 2 млрд человек, более половины из них заходят в сеть ежедневно. На сегодняшний день она обеспечила своему создателю шестое место в списке богатейших людей мира. А поскольку он основал Facebook, будучи еще совсем юным, 19-летним обитателем гарвардского кампуса, сеть сделала его иконой успешности, ярчайшим примером того, какие невообразимые возможности современные технологии сулят совсем молодым и никому не известным людям.

Марк Цукерберг более чем знаменит. И вот он *здесь*. В Нигерии, в Лагосе.

Даже если бы вы усомнились, а точно ли это он, то всего один взгляд, брошенный на одежду этого симпатичного шатена с простодушной улыбкой, явно пренебрегающего внешним лоском, рассеял бы все сомнения. Ведь он одет именно так, как одевается... Марк Цукерберг! На нем кроссовки Nike, синие джинсы и обычная серая майка с принтом, какие носят большинство программистов (вот только она от Brunello Cucinelli, стоит \$325 и таких маек у Цукерберга полный шкаф, что избавляет его от ежедневных мук с выбором одежды). Это именно то, что вы ожидали бы увидеть на основателе и генеральном директоре Facebook, материализуйся он вдруг перед вами. Удивительным

было другое — само его неожиданное появление. Именно здесь, в этом зале, в этом городе, в этой стране, на этом континенте.

В лофте на шестом этаже Co-Creation Hub* собрались молодые предприниматели, сделавшие ставку на создание успешных технологических компаний в Лагосе, бывшей столице Нигерии, и мечтающие сорвать баснословный куш. Им сказали, что сегодня, 30 августа 2016 года, на церемонию открытия «учебного полигона» для основателей высокотехнологичных стартапов, курируемого Facebook, придет кто-то из руководства компании, но не уточнили, *кто* именно. Собравшиеся ожидали увидеть одного из заместителей Цукерберга — Име Арчибонга, сына нигерийских иммигрантов, выросшего в Северной Каролине и уже посещавшего родину предков. Но никто и помыслить не мог, что придет сам Цукерберг.

Действительно, Facebook готовил поездку в режиме такой секретности, которой позавидовало бы ЦРУ, — главным образом из соображений безопасности, но еще и для того, чтобы добиться эффекта внезапности, вызвать на лицах восторг и удивление. Нога Цукерберга еще никогда не ступала на Африканский континент. Сперва, согласно плану, основатель Facebook прилетел с женой в Италию, на бракосочетание своего друга Даниеля Эка, генерального директора Spotify. После свадебных торжеств на озере Комо Цукерберг и его свита провели несколько дней в Риме, где встречались с премьер-министром и папой римским. Прямо оттуда они направились в Нигерию, в оживленный пригород Лагоса Ябу, в CсHUB.

Культура лагосских стартапов — это безудержный оптимизм, обильно сдобренный юмором висельников. Здесь в ходу анекдоты о недостижимости успеха и даже банальном выживании, но именно с такими людьми и хотел встретиться Цукерберг — нердами, безумцами, одержимыми мечтой. Стены штаб-квартиры компании, построенной им в Менло-Парке в Калифорнии, словно обсыпаны конфетти — будто кто-то пальнул из гигантской хлопушки яркими постерами с технопропагандой. В том числе и десятками плакатов «Будь нердом!». Неудивительно,

* Co-Creation Hub (CсHUB) — технологический центр в пригороде Лагоса, созданный в 2010 г.; площадка для обмена идеями, нацеленными в том числе на решение социальных проблем Нигерии. — *Прим. пер.*

что в отличие от других технологических магнатов, заходивших в Африку под флагом традиционной благотворительности, Цукерберг не поехал в отдаленные деревни кормить голодающих детей. Вместо этого он решил проявить благотворительность иначе — встретившись с начинающими программистами.

При его появлении молодые стартаперы на мгновение застывают на месте, словно увидев привидение или заподозрив розыгрыш, но затем, убедившись, что это не обман зрения, с радостными воплями дружно бросаются к своему именитому гостю. Они трясут ему руку, делают селфи «с самим Цуком» и наперебой толкают сокращенные версии своих питчей, пытаясь привлечь его внимание к идеям.

Цукерберг терпеливо слушает их, не переставая улыбаться, глядя каждому в глаза, — возможно, даже чуть дольше, чем того требует ситуация. Видно, что он совершенно счастлив.

— *Это мои люди*, — говорит он, когда мы спускаемся по лестнице, чтобы пообщаться с другими предпринимателями.

Да, я сопровождаю Марка Цукерберга в этой поездке. Именно с нее началась работа над книгой о создании и взлете Facebook, которую вы читаете.

Этажом ниже собрались юные программисты. Самым младшим лет по пять, старшим — не больше 13. Это участники программы Summer of Code («Лето кода»). Цукерберг подходит к группе мальчишек лет семи-восьми, сгрудившихся у компьютера.

— Что пишете? — спрашивает он, склоняясь над монитором, на котором мигающие точки выстраиваются в определенном порядке.

— Игру, — отвечает один мальчуган.

Глаза Цукерберга, которые и без того всегда широко открыты, распахиваются еще шире. Взгляд становится неподвижным, застывшим. Так смотрят своими круглыми глазами-плошками чучела крупных хищников. *Мальчишки занимаются именно тем, чем занимался он в их возрасте!*

— А можете показать, как вы ее пишете? — любопытствует он.

Обсудив с юными программистами технические вопросы («Можно взглянуть на исходный код?»), Цукерберг переходит к следующему пункту повестки дня. Это посещение стартапа, занимающегося обучением программистов из Центральной Африки, которые выполняют техническую работу для крупных

корпораций. Глава Facebook финансировал предприятие через свой фонд, которому собирался передать до 99% акций компании*. Бизнесмены, прилетающие в Лагос, обычно не ходят пешком по улицам таких пригородов, как Яба, но Цукерберг хочет прогуляться. Тротуары производят неизгладимое впечатление — грязь, выбоины, лужи. Мимо с ревом проносятся машины и мотоциклы. Цукерберг шагает быстро, чтобы местные жители, сидящие у своих лачуг и толпящиеся у магазинов, не успели осознать, кто он такой. Одному шустрому парнишке все-таки удается забежать вперед и сделать селфи. Цукерберг, кажется, ничего не замечает, — он полностью поглощен беседой с Арчи-бонгом, возглавляющим свиту.

Эту сценку запечатлел личный фотограф Цукерберга, бывший фоторепортер *Newsweek*, ранее сопровождавший в поездках нескольких президентов. Снимки взорвут интернет, и короткая, длиной всего два квартала, прогулка в окружении людей делает Цукерберга любимцем всей Нигерии. («Я думал, это фотошоп», — скажет потом один местный программист.) А фото, сделанное на следующий день во время пробежки по мосту и тоже размещенное в сети, навсегда обеспечит миллиардеру репутацию «человека, близкого к народу».

Последний пункт программы первого дня пребывания в Африке — посещение крошечного магазинчика на оживленном перекрестке. Это одна из нескольких семейных франшиз, которым Facebook оказывает финансовую поддержку в рамках программы Express Wi-Fi**. За небольшую плату она обеспечивает местных жителей, торговые точки и другие предприятия выходом в интернет. Магазинчиком, среди прочего принимающим ставки на спорт, управляет Розмарин Нджоку — колоритная

* В 2015 г. Марк Цукерберг заявил, что в ближайшие несколько лет пожертвует благотворительному фонду Chan Zuckerberg Initiative, созданному им вместе с женой Присциллой Чан, до 99% принадлежащих ему акций компании. — *Прим. ред.*

** Express Wi-Fi — одно из направлений программы Facebook Connectivity, нацеленной на обеспечение жителей беднейших стран доступом в интернет. В сотрудничестве с местными операторами мобильной связи и интернет-провайдерами в помещениях предприятий малого бизнеса устанавливаются Wi-Fi-роутеры, раздающие сигнал местным жителям. — *Прим. пер.*

дама в темном пятнистом платье и ярком платке, намотанном на голову. Рядом с ней подруга в чем-то ослепительно-желтом.

Последние несколько лет Цукерберг одержим желанием обеспечить доступ в интернет «оставшимся нескольким миллиардам человек» — жителям регионов, где связь работает плохо или вообще отсутствует. Для этого он использовал самые разные инструменты, включая такие экзотические, как дроны-беспилотники, и такие спорные, как, например, бесплатное предоставление ограниченного доступа к ряду популярных приложений, включая Facebook. Программа Express Wi-Fi — не самый мощный, но многообещающий инструмент воплощения в жизнь мечты под названием Internet.org.

Дамы приветствуют втиснувшегося к ним Цукерберга. В магазинчике, где и без того чертовски жарко и душно, едва ли найдется место для кого-то еще. Цукерберг в намокшей от пота футболке приступает к расспросам.

— Мне нужен ваш совет, — говорит человек, входящий в первую десятку рейтинга богатейших людей планеты, хозяйке проходного магазинчика в одной из беднейших стран мира. — Что еще я могу сделать, чтобы ваш магазин приносил больше пользы?

Вопрос на мгновение парализует Нджоку, но она быстро приходит в себя:

— Нужно больше метров.

Теперь уже Цукерберг смотрит на женщину вопросительно.

— Нужно больше метров, чтобы радиус сигнала был больше. Тогда Wi-Fi смогут пользоваться больше людей, — поясняет Розмарин.

Цукерберг мгновение молчит.

— *А еще?* — говорит он после паузы.

— Хештеги, — отвечает Нджоку. — Нужен хештег #itsup, чтобы люди знали, что Wi-Fi работает.

Цукерберг сияет.

— Это можно, — говорит он. — А вот сделать первое намного труднее.

Он пускается в технические подробности, и дамы мгновенно теряют интерес к беседе.

На следующий день в здании городской администрации запланирована встреча с местными разработчиками программного обеспечения. Цукерберг любит этот формат — куда больше, чем лекции или ответы на каверзные вопросы въедливых

журналистов, любителей устраивать перекрестные допросы. С особой гордостью он сообщает собравшимся, что Facebook создал спутник, способный обеспечить доступ в интернет жителям многих ранее не охваченных связью районов Африки, включая Нигерию. Ждать осталось недолго, — спутник уже на стартовой площадке, он будет запущен с помощью ракеты Falcon 9 компании Илона Маска SpaceX.

Из зала звучит вопрос, один из тех, что заранее прошли модерацию, — легко ли было Цукербергу перейти от самостоятельной, не требующей взаимодействия с людьми разработки программного обеспечения к такой сложной и ответственной работе, как управление компанией? Не скучает ли он по программированию?

— Я — технарь, как и многие из вас, ребята, — отвечает Цукерберг. — Я считаю, что в техническом подходе есть два главных принципа. Во-первых, к решению любой проблемы надо подходить системно. Во-вторых, любую систему можно усовершенствовать. Хороша она или плоха, — в любом случае ее можно сделать лучше. И не важно, пишете ли вы программу, конструируете оборудование или управляете компанией. Компания — та же система.

Facebook, говорит он, решает проблемы бизнеса и корпоративной культуры так же, как программисты решают задачи:

— Управление [компанией] не слишком отличается от написания кода: вы разрабатываете различные функции, пишете подпрограммы. Я думаю, технический склад ума — штука фундаментальная.

Позже в тот же день Цукерберг посещает развлекательный комплекс в местном богемном районе Нолливуд. Там его уже поджидают нигерийские знаменитости — актеры, диджеи, музыканты, комики, — жаждущие встретиться с основателем Facebook. Участвуя в подобных мероприятиях, встречаясь с самыми разными людьми, Цукерберг в последнее время задает один и тот же мучающий его вопрос: чем креативные люди пользуются чаще — Facebook или Instagram? (Марк купил Instagram в 2012 году, но в 2016-м приложением еще управляли его создатели.)* Похоже, нигерийская богема предпочитает Instagram.

* Оба создателя Instagram, и Кевин Систром, и Майк Кригер, уйдут из Facebook в 2018 г. — *Прим. пер.*

— Но ведь аудитория Facebook намного шире? — недоумевает Цукерберг.

Его не радуют предпочтения нигерийцев.

В какой-то момент, когда все собираются в зале, чтобы задать Цукербергу вопросы в неформальной обстановке, одна из звезд Instagram вспоминает «Социальную сеть», фильм 2010 года, сюжет которого строится на якобы реальной истории создания Facebook. Учитывая, что главный герой фильма — не отягощенный моральными принципами гик, создавший компанию лишь потому, что его не приняли в престижный университетский клуб и отвергла девушка, нетрудно предположить, что Цукербергу эта тема неприятна, тем более что человек, заговоривший о фильме, интересуется, действительно ли он начал создавать Facebook, потому что его бросила девушка.

— Моя жена ненавидит эту сюжетную линию фильма, — отвечает Цукерберг со своей обезоруживающей улыбкой. — Дело в том, что мы с ней уже встречались в то время. Поэтому мысль о том, что я создал сеть ради знакомств с девушками, приводит ее в бешенство. — И после паузы добавляет: — И вообще, это неправда.

На четвертый и последний день пребывания в Нигерии Цукерберг приглашает меня в свой номер в отеле, потусоваться с некоторыми из его приближенных. Вместо со своей свитой он уже перебрался из Лагоса в тщательно охраняемый гостиничный комплекс в столице страны Абудже, где перед отъездом у него намечена встреча с президентом страны. (Молодой генеральный директор Facebook настолько часто встречается с мировыми лидерами, причем на равных, — ведь огромная глобальная аудитория сети — это еще и большинство избирателей отдельно взятых стран, — что стали говорить даже о «внешней политике» компании.) Это был длинный день — подъем в четыре утра, перелет на частном самолете в Кению, потом двухчасовое сафари, далее встречи с предпринимателями и ланч с официальными лицами. Ближе к вечеру, когда все снова сели в самолет, Цукерберга настигла новость, что ракета Falcon 9 компании SpaceX, которая должна была вывести на орбиту тот самый спутник, гордо представленный им как посланец интернета для Африканского континента, взорвалась на стартовой площадке за день до намеченного пуска. Во время испытаний спутник (для экономии времени) был на ее борту и полностью сгорел.

Цукерберг был в ярости. (Девиз Facebook «Двигайся быстро и ломай преграды» явно не относился к космическим аппаратам.) Эмоции, переполнявшие его, быстро нашли себе выход. Марк обратился к средству, которое сам же и создал, да еще сделал доступным для значительной части человечества, — к Facebook. Несмотря на увещания пиарщиков, он опубликовал возмущенный пост, моментально разлетевшийся по лентам новостей большинства из его 118 млн подписчиков.

Находясь в Африке, я глубоко огорчен тем, что авария SpaceX на старте уничтожила наш спутник, который должен был обеспечить связью столько предпринимателей и обычных людей по всему континенту.

Только к вечеру в номере отеля настроение Цукерберга улучшается. В окружении хорошо знакомых людей Марк чувствует себя расслабленно и спокойно. На столе — огромные блюда с местными деликатесами. Глава Facebook, попивая большими глотками баночное нигерийское пиво, подкалывает Арчибонга и фотографа, но при упоминании имени Маска всего на секунду — нет, пожалуй, почти на минуту — замолкает.

— Я думаю, что уже прошел все пять стадий горя, — говорит он и снова замолкает. — Ну разве что осталась последняя, принятие.

Он уже поговорил с Маском? Опять пауза. На этот раз Цукерберг мрачнеет и молчит дольше.

— Нет, — отвечает он наконец.

Разговор возвращается к поездке, и настроение Цукерберга вновь поднимается. Я задаю вопрос о его недавнем пассаже про Facebook и технический склад ума. Он с удовольствием развивает эту тему, поясняя, что способность смотреть на вещи глазами технаря сыграла ключевую роль в принципах работы компании.

— Есть одна фундаментальная вещь. В раннем возрасте, взглянув на что-нибудь, мы иногда думаем: «*Эта штука может работать лучше. Я могу сломать систему и усовершенствовать ее*». Помню, я и раньше часто так думал, когда был моложе. Но пока не повзрослел, мне не приходило в голову, что так мыслят не все. Я считаю, что технический склад ума — это даже не столько образ мысли, сколько набор ценностей.

Цукерберг буквально помешан на свободном обмене информацией. Он часто повторяет, что мир становится куда более приятным местом, когда люди делятся друг с другом своим опытом. И мир до сих пор восторженно принимал его философию, восхищаясь Facebook, его беспрецедентным количеством пользователей, способностью объединять людей и помогать им решать серьезные проблемы самостоятельно, на низовом уровне. Facebook даже называли движущей силой освободительной «арабской весны». Политика конфиденциальности компании, несмотря на постоянную критику, причем как от гражданских активистов, так и от органов власти, не разрушила сложившееся в массовом сознании представление о Facebook. И хотя в фильме «Социальная сеть» Цукерберг предстает перед зрителями в качестве отрицательного героя, в целом его считают отважным созидателем, поборником равноправия, который любит устраивать себе пробежки по улицам — будь то пригород Лагоса или затянута смогом площадь Тяньаньмэнь в Пекине.

— Что меня радует в этой поездке, так это возможность поговорить с реальными людьми, — говорит он. — В Риме я общался с папой и премьер-министром, — они, конечно, тоже реальные люди и все такое, — но я рад, что здесь, в Нигерии, удалось поговорить с простыми программистами и разработчиками.

Он определенно влюбился в Нигерию. А Нигерия влюбилась в него. Президент страны даже сделал об этом официальное заявление.

В нашей культуре мы не часто видим успешных людей, ведущих себя как вы. Мы не привыкли к тому, чтобы успешные люди бегали по улицам трусцой, обливаясь потом. Мы привыкли видеть успешных людей в помещениях с кондиционерами. Нам нравится, что такой состоятельный человек, как вы, ведет себя просто и всегда готов делиться своим опытом.

Можно с уверенностью сказать, что во время поездки в Нигерию Цукерберг был на вершине своей славы и успеха. Чего еще ему было желать? Он успешно двигался по верно выбранному им пути объединения мира. Продвинуться в этом направлении так далеко еще не удавалось никому, даже римским

императорам, которыми он всегда восхищался. Компания, которую он создал в университетском кампусе, приносила немалые деньги. Он никогда не работал где-либо еще и теперь полностью контролировал одну из самых дорогих компаний мира. Его фотографии постоянно мелькали на обложках всевозможных журналов. По версии журнала *Time* он стал человеком года*, а результаты опроса, проведенного в начале 2016 года, показали, что он является «самым известным генеральным директором высокотехнологичной компании» [1]. Он был счастлив в браке, и после нескольких тяжело пережитых семейной парой выкидышей (о которых он писал в своем Facebook) жена подарила ему чудесную дочь. Даже у его собаки, лохматой венгерской овчарки с белой шерстью, скрученной в дреды, имелся собственный фан-клуб. Проблемы, связанные со взрывом ракеты Илона Маска и гибелью спутника Facebook, поставившие под сомнение реализацию проекта Internet.org, не были столь уж неразрешимыми. Иными словами, Facebook прочно занял свое место в ряду величайших корпоративных историй успеха Америки. Мир Марка Цукерберга казался просто идеальным.

Могло ли вообще хоть что-то его испортить?

Примерно спустя два месяца после возвращения Цукерберга из Нигерии президентом США был избран Дональд Трамп. Это стало шоком для многих и многих, кто поддерживал на выборах другого кандидата, Хиллари Родэм Клинтон.

Для Facebook это событие сопровождалось еще кое-чем: огромный коллективный палец указал на Менло-Парк, штат Калифорния, где располагался разросшийся головной офис компании. В ту самую минуту, когда стрелка «предвыборного барометра» *The New York Times* качнулась от Хиллари Клинтон к Дональду Трампу, политические обозреватели разом заговорили об «эффекте Facebook» как одной из причин еще недавно, казалось бы, невозможного исхода выборов. За несколько недель до этого появились сообщения о так называемых фейковых новостях, или дезинформации, намеренно распространяемых с помощью алгоритмов Facebook и циркулирующих в лентах новостей, которые стали основным источником информации

* Журнал *Time* выбрал Марка Цукерберга человеком года в 2010 г. — Прим. ред.

для миллионов пользователей сети. Именно лживые истории и преувеличения, возводившие тривиальные ошибки кандидата до степени коварства и заговора, в подавляющем большинстве случаев отбили у избирателей охоту голосовать за Хиллари Клинтон.

До последнего момента почти никто из сотрудников Facebook, включая на удивление большое число бывших функционеров Республиканской партии, которых компания наняла для работы по связям с общественностью, не верил, что у Трампа есть шансы на победу. Операционный директор компании Шерил Сэндберг, верная сторонница Хиллари Клинтон, в тот вечер отправила дочь спать, пообещав разбудить ее, чтобы та могла стать свидетельницей исторического события — первой победы женщины на выборах президента США — и послушать ее благодарственную речь.

Но девочка так и проспала до утра. Сэндберг до сих пор не может спокойно вспоминать об этом.

На следующий день все в штаб-квартире Facebook были потрясены [2]. На общем собрании многие не могли сдерживать слез. Тут же открылось несколько дискуссионных групп на внутрикорпоративной платформе для обсуждения происходящего. Люди задавались вопросом, повлиял ли Facebook на результаты выборов? А если да, то в какой степени? Тем не менее сразу после подсчета голосов сама мысль о том, что компания *несет ответственность* за этот исход, казалась абсурдной.

Через два дня после оглашения результатов выборов Марк Цукерберг присутствовал на конференции в прибрежном городке Хаф-Мун-Бей примерно в 50 км к северу от кампуса Facebook. Он должен был давать интервью в форме непринужденной беседы Дэвиду Киркпатрику. Шесть лет назад этот человек написал книгу о Facebook, а теперь был одним из организаторов конференции. Естественно, он поинтересовался у Цукерберга, что тот думает по поводу обвинений в дезинформации, якобы распространяемой в Facebook через ленты новостей пользователей и сыгравшей на руку Дональду Трампу.

Цукерберг сразу отмел саму мысль об этом.

— Я просмотрел некоторые публикации, о которых говорят в связи с выборами, — сказал он. — По моему мнению, полагать, что фейковые новости в Facebook, доля которых в общем

объеме контента ничтожна, каким-либо образом повлияли на выборы, — это безумие [3].

Я тоже присутствовал на той конференции, был в актовом зале отеля, и мне не показалось, что Цукерберг серьезно ошибается, называя предположение о роковой роли Facebook в этой истории безумием. Эти слова следовало рассматривать в контексте развернутого, взвешенного ответа, но Киркпатрик не стал углубляться в тему. Поэтому в тот момент так и осталось неясным, повлиял ли Facebook на выборы 2016 года или нет.

Но в течение последующих двух лет люди стали все больше узнавать о Facebook, о том, как работает компания, и обеспокоенность относительно ее роли — не только на этих выборах, но и во всей политической сфере и даже *в мире в целом* — всколыхнулась с новой силой. Люди то и дело вспоминали заявление Цукерберга о «сумасшествии» обвинений, но теперь оно выглядело как свидетельство того, что он либо действительно не знал об ущербе, нанесенном его компанией, либо попросту лгал. Вал критики продолжался несколько месяцев, и в конце концов глава Facebook извинился за свои слова.

И за многое другое.

Хотя переломный момент для Facebook настал только после выборов 2016 года, разговоры о том, что назрела необходимость разобраться с деятельностью компании, велись уже давно. Достижения, которыми сам Facebook гордился и считал выдающимися, его критики называли не иначе как слабостями. Огромная база пользователей, ранее считавшаяся способной изменить мир, как в свое время гимн «Кумбая»*, теперь расценивалась как тревожное свидетельство чрезмерного влияния компании. На сеть, предоставившую рупор тем, чей голос был едва замечен, стали смотреть как на мощное средство трансляции взглядов хейтерских групп. Возможность организовывать политические движения за свободу и равноправие обернулась смертельной угрозой для угнетателей. Выполненные в виде забавных мемов показатели одобрения пользователей, которые еще вчера сместили

* «Кумбая!» — от «Кум ба Ях» (букв. «Господь, приди к нам!») — песня, популярная в 1930-х и 1960-х гг. среди афроамериканцев и воспринимавшаяся как призыв к объединению и выражение духовной близости людей. — *Прим. пер.*

и воодушевляли, теперь клеймили как алгоритмический инструмент распространения дезинформации.

В следующем году репутация Facebook была окончательно подорвана.

Facebook — расистская сеть... Facebook поддерживает геноцид... Facebook — инструмент насилия... Facebook разрушает концентрацию внимания... Facebook убивает новостной бизнес...

Плотину прорвало в 2018 году, когда стало известно, что Facebook открыл доступ к персональным данным 87 млн пользователей для компании Cambridge Analytica, которая якобы использовала их с целью целенаправленной дезинформации еще не определившихся с выбором избирателей. Бит за битом Facebook из «Компании, которой все восхищаются», неуклонно превращался в «Компанию, которую все осуждают».

За Facebook взялись правительства государств трех континентов. Их отношение к тому, что они считают умышленным бездействием или откровенным сопротивлением со стороны Facebook, становилось все более нетерпимым. Против компании по всему миру начались журналистские расследования, едва ли не каждый день стали появляться публикации о все новых случаях ее предосудительного поведения. Федеральная торговая комиссия США оштрафовала Facebook на огромную сумму \$5 млрд — крупнейший в истории штраф, — обвинив компанию в нарушении соглашения о конфиденциальности пользовательских данных, принятого в 2011 году. Обвинения в том, что Facebook превратился в токсичную губку, которая впитывает и разъедает наше внимание, муссировались не только на телевизионных ток-шоу, но даже в конгрессе. Хуже того, сообщалось, что Facebook (и его дочерняя компания WhatsApp) преднамеренно распространял дезинформацию, ставшую причиной геноцида в Мьянме и других регионах мира.

К 2019 году власти государств всего мира уже открыто использовали против Facebook риторику, обычно приберегаемую ими для террористических организаций и наркокартелей. В докладе, опубликованном по результатам расследования британского парламента, Facebook был назван «цифровым гангстером». Уполномоченный по вопросам конфиденциальности Новой Зеландии Джон Эдвардс в своем Twitter назвал руководителей компании «беспринципными патологическими лгунами». Генеральный директор Salesforce Марк Бениофф сравнил токсичные

последствия деятельности Facebook с ущербом, наносимым табачной отраслью.

Между тем доходы и прибыль компании продолжали расти. Это только разжигало аппетиты тех, кто требовал для нее санкций и ограничений. Впереди уже маячили президентские выборы 2020 года, и многие кандидаты присоединились к призывам законодателей и регуляторов разделаться с Facebook. При этом причины назывались куда более серьезные, чем недоказанное вмешательство в предыдущие скандальные выборы. Теперь компанию обвиняли в том, что она подрывает ни больше ни меньше как сами устои демократии!

За три года, прошедшие с момента скандальных выборов, репутация Facebook понесла колоссальный ущерб. Конечно, это был не первый корпоративный скандал, когда страдали компании, любимые прессой и инвесторами, — достаточно вспомнить Enron и Theranos*. Но скандал с Facebook не был похож ни на какой другой. Все началось с благородной идеалистической цели — объединить мир в рамках одной сети. Но, похоже, рассчитывать на это было слишком большой самонадеянностью. Компания преследовала свою наивную, утопическую и (разумеется) меркантильную цель, не учитывая возможных последствий. Критики Facebook сравнивали его с таким корпоративным Гэтсби XXI века, беззаботно пользующимся привилегиями, занятым только собой, своими потребностями и удовольствиями.

И все же в Facebook, как и прежде, настаивают на том, что благо, которое он несет людям, перевешивает все то плохое (и это теперь в компании признают), причиной чего социальная сеть уже стала или может стать. Недаром миллиарды людей по-прежнему пользуются Facebook и приложениями его дочерних компаний — Instagram и WhatsApp. Соцсети и мессенджеры

* Enron — американская энергетическая компания, считавшаяся одной из самых перспективных в отрасли и обанкротившаяся в 2001 г. Выяснилось, что информация о ее финансовом состоянии была сфальсифицирована с помощью бухгалтерской отчетности. С тех пор выражение «дело Enron» стало синонимом корпоративного мошенничества и коррупции. Theranos — частная американская компания, занимавшаяся разработкой якобы революционных медицинских тест-систем, не подтвердивших свою эффективность и ставших причиной обвинений в мошенничестве и судебного разбирательства. — *Прим. ред.*

все так же остаются частью нашей жизни, возможно даже более важной, чем раньше.

Ко времени поездки в Нигерию я уже понимал, что Facebook является одной из самых интересных компаний в истории бизнеса и технологий. Но в течение последующих трех лет, в процессе работы над этой книгой, я осознал кое-что еще: мне выпал уникальный шанс стать летописцем самой сложной, драматичной и противоречивой корпоративной истории из всех, о которых я когда-либо писал.

К счастью, Facebook, несмотря ни на что, позволил мне быть свидетелем происходящих событий.

Впервые я встретился с Марком Цукербергом в марте 2006 года. В то время я работал в *Newsweek* и писал о технике и технологиях. Я готовил материал о феномене Web 2.0 — новом этапе в развитии интернет-бизнеса, когда компании начали предоставлять людям возможность общаться друг с другом. Среди прочих героями моих статей были Flickr, YouTube (в то время еще независимый стартап) и MySpace — инновационные компании в относительно новой области, известной как социальные сети. В тот момент я уже кое-что слышал о некоей сети, набиравшей популярность в студенческой среде, и хотел узнать о ней побольше, возможно, пообщаться с ее основателем. В марте этот человек должен был приехать на PC Forum — конференцию, которую я регулярно посещал. Поэтому я связался с Facebook, чтобы узнать, нельзя ли там встретиться с Цукербергом.

Мы договорились побеседовать с Марком за ланчем, как только он приедет. Я почти ничего не знал о нем и не был готов к тому, что произошло при встрече.

Когда нас представили друг другу, тот факт, что он выглядит даже моложе своих лет (ему исполнился 21 год), я воспринял спокойно. За годы моего профессионального общения с хакерами и высокотехнологичными компаниями я уже успел познакомиться с несколькими магнатами, лица которых обрамлял юношеский пушок. Но что меня действительно поразило, так это реакция Марка на мой безобидный вопрос о планах компании.

Он просто уставился на меня. Молча. Так, будто время поставили на паузу, которая все тянулась и тянулась.

Я был совершенно сбит с толку. Этот парень точно генеральный директор? Может быть, у него какой-то приступ? Или это просто, как некоторые позже заявляли, особенности развития? А может быть, я ненароком написал что-то такое, из-за чего он меня возненавидел?

Тогда я не знал, что это обычная манера Марка. Сам того не ведая, я стал членом братства шокированных этим похожим на транс молчанием.

В последующие годы он, видимо, осознал это как проблему, пытался работать над собой и дал несколько весьма интересных интервью. (Впрочем, этот его застывший взгляд еще не раз будет вызывать недоумение. Один из руководителей компании называет эту манеру Марка «оком Саурана». Другие, из тех, кто хорошо его знает, говорят, что в такие моменты он просто думает, очевидно витая где-то в облаках и выпадая из реальности.) Но в первый раз молчание Цукерберга заставило меня понервничать. В поисках объяснений я посмотрел на человека, который сидел за столом вместе с ним. Это был бывший венчурный предприниматель Мэтт Коулер, работавший теперь в компании Марка. Он улыбался, излучая любезность, но прийти мне на помощь явно не спешил.

Я решил действовать сам и прервал затянувшееся молчание, сменив тему и спросив Цукерберга, знает ли он что-нибудь о PC Forum. На удивление это сработало. Он ответил «нет», и тогда я рассказал об истории этого главного отраслевого форума, на котором представители компаний встречались еще в эпоху персональных компьютеров, где Гейтс и Джобс когда-то общались друг с другом, с улыбкой, сжимая в карманах кулаки. Прослушав мой краткий экскурс, Марк как будто немного оттаял и всю оставшуюся часть ланча рассказывал о компании, созданной им в университетском кампусе, хотя и не поделился информацией о революционных новшествах, которыми в то время занималась его команда на втором этаже здания в Пало-Альто. Я имею в виду такие функции, как Open Registration (открытая регистрация) и News Feed (лента новостей), которые вскоре придали мощнейший импульс его начинанию и поставили имя Цукерберга в один ряд с именами других легендарных участников PC Forum.

Я писал о Цукерберге и его компании на протяжении всего их пути: от стартапа до статуса сверхзвезды. В августе 2007 года

я подготовил для *Newsweek* большую статью, посвященную эволюции университетского веб-сайта и его превращению в сервис, нацеленный на объединение мира. В 2008 году, когда я перешел на полную ставку в журнал *Wired*, Facebook был одной из главных тем моих публикаций. Мне удалось организовать съемку для обложки и запечатлеть Цукерберга с человеком, которого он считал примером для подражания, — Биллом Гейтсом. Позже я брал у Марка интервью для юбилейного номера *Wired*, посвященного 20-й годовщине издания. Когда Facebook запускал новые продукты, мне часто предлагали ознакомиться с ними и встретиться с генеральным директором. Мы обсуждали с ним функции поиска, виртуальную реальность, рожденный под несчастливой звездой смартфон Facebook, перехват Агентством национальной безопасности США данных пользователей высокотехнологичных компаний, его мечту предоставить дешевый доступ в интернет населению развивающихся стран. Когда я начал работать в интернет-издании Backchannel на платформе Medium, я внимательно следил за происходящим в Facebook, написав, в том числе, об алгоритме ленты новостей и команде, занимавшейся искусственным интеллектом (ИИ).

Вскоре я понял: масштаб амбиций и планов Цукерберга требует уже не журнального, а книжного формата. Это случилось после того, как специалисты компании по связям с общественностью заявили, что число пользователей Facebook достигло миллиарда человек. Помню, новость заставила меня похолодеть. Подумать только, огромная часть населения планеты ежедневно бывает в сети, созданной Марком Цукербергом!

Это было неслыханно. Бывало, что такую аудиторию собирала трансляция финала чемпионата мира по футболу или какого-то другого выдающегося события. Но в таких случаях люди выступали в качестве пассивных зрителей. В Facebook же они подключались к единой интерактивной сети. При этом миллиард человек был не просто разовым значением, а базовым показателем, причем Facebook продолжал набирать обороты, привлекая все больше и больше пользователей из разных стран.

Цукерберг давно говорил о подключении к единой сети всего мирового сообщества. Теперь, после преодоления миллиардного рубежа, его заявления определенно не стоило игнорировать. Каждый день Facebook ставит новые рекорды, собирая все больше пользователей. Они с удовольствием общаются

с друзьями и близкими, знакомыми и незнакомыми людьми, с которыми сеть предлагает им познакомиться, пишут комментарии, размещают посты с новостями, продают и покупают, организывают политические движения, а иногда даже занимаются кибербуллингом, распространением идиотских мемов или вербовкой террористов.

Но как у него получилось? Этот и другие вопросы не давали мне покоя. Какими могут быть последствия? Готов ли молодой лидер Facebook к управлению этим небывалым процессом? Способен ли он справиться с теми трудностями, которые неизбежно возникают на пути к его цели — объединению всего мира в рамках одной сети? Способен ли на это вообще хоть кто-нибудь, не говоря уже о чудаке, надолго замолкающем во время разговора?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо было с головой погрузиться в закулисы Facebook, в идеале заручившись его поддержкой. После нескольких месяцев переговоров компания в лице Цукерберга и Сэндберг согласилась пойти мне навстречу. Было принято беспрецедентное решение: позволить мне беседовать со всеми работниками компании, как нынешними, так и бывшими. И, разумеется, я много общался с теми, кто никогда не работал в Facebook, но так или иначе взаимодействовал с компанией: с ее партнерами, конкурентами, критиками, клиентами, разработчиками, представителями органов власти, пользователями и инвесторами.

Facebook не отказал мне в сотрудничестве даже в 2016 году, когда после национальных выборов компания столкнулась с серьезными проблемами в области пиара. Я по-прежнему часто бывал в ее офисах, и в конце концов люди на ресепшен, проверявшие мои документы и выдававшие гостевые бейджи, начали узнавать меня в лицо. После поездки в Нигерию я шесть раз брал интервью у самого Цукерберга — и в его стеклянном офисе, и на крыше штаб-квартиры компании, и в Лоуренсе, штат Канзас, и в его доме в Пало-Альто.

Очевидно, что после выборов 2016 года и череды скандальных обвинений в распространении фейковых новостей, манипуляциях, финансируемых государством, трансляциях самоубийств и актов массового насилия в режиме реального времени, публикации ненавистнических высказываний, сотрудничестве с Cambridge Analytica, утечке данных, нарушении требований

конфиденциальности, незаконном увольнении сотрудников и в том, что Марк Цукерберг якобы накормил генерального директора Twitter Джека Дорси полусырой козлятиной, отношение к Facebook кардинально изменилось [4]*.

Но вот что я обнаружил: в своей новой, послевыборной, проблемной версии Facebook не перестал быть самим собой. Напротив, компания во многом остается продолжением того стартапа, созданного в комнате университетской общаги 15 лет назад. Она подпитывается своим прошлым и в то же время пытается его преодолеть. Это касается и ее неукротимого стремления к росту, и ее миссии — одновременно идеалистической и устрашающей. Дерзость компании и ее лидера обеспечила небывалый успех. Но за эту дерзость приходится платить немалую цену.

Практически все проблемы, с которыми Facebook столкнулся после выборов 2016 года, были вызваны двумя причинами: во-первых, беспрецедентным масштабом миссии компании — объединения мира в единой сети — и, во-вторых, безрассудной поспешностью, с которой она шла к своей цели. Неприятности, преследующие Facebook в течение последних лет, в основном связаны с решениями, которые принимались намного раньше, главным образом в период с 2006 по 2012 год. Именно тогда была принята ключевая стратегия: двигаться вперед со скоростью света, чтобы объединить в сети весь мир. Это подразумевало, что любой ущерб можно будет ликвидировать позднее. Сегодня Facebook признает, что ущерб этот оказался гораздо серьезнее, чем ожидалось, и ликвидировать его будет непросто. Но, несмотря на скандалы, Марк Цукерберг и его команда продолжают настаивать, что Facebook — это сила, несущая миру благо.

В каком-то смысле история Facebook является отражением более масштабной истории о том, как цифровые технологии за последние десятилетия повлияли на нашу жизнь. Не только Facebook, но и все высокотехнологичные гиганты, меняющие повседневность, становятся сегодня объектом пристального внимания и критики. На эти грандиозные компании, во многом

* В 2011 г. Цукерберг подал Джеку Дорси на ужин мясо собственноручно убитой им козы. В то время он решил употреблять в пищу мясо лишь тех животных, которых забил своими руками, объясняя это желанием испытывать к ним благодарность за предоставленную еду. — *Прим. пер.*

опирающиеся на идеалистические представления своих основателей, теперь смотрят как на Мефистофеля, предлагающего сделку Фаусту. За чудеса приходится платить: своим временем, вниманием, конфиденциальностью, правом на уважительное отношение. И вот мы уже начинаем опасаться могущества этих компаний.

Все сказанное в первую очередь относится к Facebook. «Двигайся быстро и ломай преграды»... Согласно девизу поломано было немало. Во время нашего последнего интервью Цукерберг в основном рассказывал, как занят починкой того, что сломал.

Итак, перед вами история Facebook. И начинается она, конечно, с самого Марка Цукерберга.