

Зміст

Передмова.....	9
----------------	---

ЧАСТИНА 1. ЗАГАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

1. По кому подзвін. <i>Половина колишньої слави</i>	15
2. Віднайти Цука в собі. <i>У компанії Facebook усе починається з Марка Цукерберга, але на ньому не закінчується</i>	20

ЧАСТИНА 2. 10 ВИПРОБУВАНЬ НА ШЛЯХУ ВІД ПЕРЕСІЧНОГО ДО ГОЛОВНОГО ГРАВЦЯ

3. Як Facebook відмовилася від мільярда доларів	36
<i>УРОК 1. Зрозумійте, це ваш черговий проект чи останній.</i>	
4. Як Facebook стала об'єктивом, крізь який ви дивитеся на світ.....	44
<i>УРОК 2. Додавайте віднімаючи.</i>	
5. Як Facebook зростає... і зростає	61
<i>УРОК 3. Знайдіть показник Полярної зірки, «чарівну мить» та основну цінність продукту.</i>	
6. Як Facebook за три роки побудувала десятимільярдний бізнес	91
<i>УРОК 4. Від демократизації продукту для всіх клієнтів виграє кожен.</i>	
7. Швидкий поступ Facebook	112
<i>УРОК 5. Швидкість – це функція.</i>	

Зміст

8. Як Facebook здолала Google.	132
<i>УРОК 6. Найкращий захист – подолання прірви.</i>	
9. Як Facebook переросла саму себе.	147
<i>УРОК 7. Проривайтеся самі, не чекайте, поки вас змусять інші.</i>	
10. Як Facebook грає в довгу.	164
<i>УРОК 8. Якщо не забувати про бізнес, часом можна пограти в довгу.</i>	
11. Як Facebook виграє війни за таланти.	178
<i>УРОК 9. Найголовніше – це мотивація співробітників. Шукайте їхні сильні сторони та ігноруйте слабкі.</i>	
12. Як Facebook стала найбільшою з великих.	188
<i>УРОК 10. Сильніше переймайтеся.</i>	

ЧАСТИНА 3. МАЙБУТНЄ

13. Обмін повідомленнями стає засобом комунікації. <i>Ще два масштабні додатки і штучний інтелект на основі трильйонів фрагментів даних.</i>	205
14. Підключення наступного мільярда. <i>Українське суперечливе бізнес-рішення, ухвалене з найкращими намірами.</i>	221
15. Перенести мільярд людей у віртуальну й доповнену реальність. <i>Створення останнього екрана.</i>	235
16. А якщо Facebook перемаже? <i>Возз'єднання Пангеї розуму.</i>	251

ЧАСТИНА 4. ПРИКІНЦЕВІ ДУМКИ

17. Право на поразку. <i>Facebook не завжди досягає приголомшливих результатів – і це добра новина.</i>	263
18. Ніщо не вічне? <i>Жодна технологічна компанія не застрахована від криз.</i>	276
Подяки.	291
Примітки.	293

2

Віднайти Цука в собі

У компанії Facebook усе починається

з Марка Цукерберґа, але на ньому не закінчується

Будь-яку історію про компанію Facebook треба починати з її керівника Марка Цукерберґа. Окреслити контекст. Розповісти про мотиви, пройдений шлях і покоління, до якого він належить. Про часи, не охоплені фільмом, про хакерське лігво в Пало-Альто та кімнату в гарвардському гуртожитку, що може підказати, як цей хлопець із комфортного світу дружньої американської родини, котра належала до вищого прошарку середнього класу й жила в долині річки Гудзон, у зеленому передмісті Доббс-Феррі, за тридцять кілометрів на північ від Нью-Йорка, стане світовим зв'язковим, чия робота, можливо, цінніша для людей з Африки, Південно-Східної Азії, Колумбії, Єгипту та Індії, аніж для жителів США.

Покровитель видатних гендиректорів Стів Джобс у своїй пам'ятній промові перед випускниками Стенфордського університету сказав: «Дивлячись уперед, годі скласти повну картину. Це можливо лише в ретроспективі».

Розглядаючи Цукерберґове життя в ретроспективі, ми розуміємо, що малося на увазі. Місія зробити світ відкритішим і об'єднанішим була в нього від початку – він просто поступово її масштабував. Нинішніх великих масштабів, за його словами, годі було передбачити.

Тож погляньмо, як усе починалося. Зазирнімо в дворівневий будинок на зеленому розі Рассел Плейс та Нортфілдз-авеню

2. Віднайти Цука в собі

в Доббс-Феррі. Цукерберг, ще навіть не підліток, щойно навчився від батька основ програмування й розробляв просту програму для обміну повідомленнями під назвою ZuckNet, щоби з'єднати шістьох членів родини та їхні домашні комп'ютери з комп'ютерами в прибудованому стоматологічному кабінеті батька (у Доббс-Феррі його називали добрим лікарем Ц.).

Історія поєднаності рідного дому з *зовнішнім світом* – це історія про бажання та можливості. Бажання виникло, бо від друзів і середньої школи Ардслі хлопця відділяло десять транспортних смуг магістралі Соу-Мілл-Рівер і траси 87. Можливостям сприяло те, що народжений 1984 року Цукерберг ріс у заможному передмісті й був раннім міленіалом, представником першого покоління, яке в підліткові роки мало комп'ютери та доступ до інтернету, завдяки чому могло постійно бути на зв'язку, попри фізичні перепони та відстані, і щось створювати, використовуючи можливості цього зв'язку. Цукерберг став глобальним зв'язковим не *всупереч* своєму дещо привілейованому походженню, а саме *завдяки* йому.

Звісно, долина річки Соу-Мілл – не демілітаризована зона, не прикордонна загорожа й не культурний, політичний чи релігійний бар'єр, однак саме вона дала Цукербергу віру в силу та потенціал цифрового зв'язку. Знаходячи, як і всі ми, за допомогою онлайн-пошукачів *інформацію*, він уже в ті далекі часи відчув брак аналогічного інструменту для пошуку *людей*. Цукерберг як лідер і Facebook як компанія почалися саме так.

Та спершу виник онлайн-сервіс CourseMatch, де було оприлюднено соціальні та академічні зацікавлення представників гарвардської спільноти, щоби студенти могли більше дізнатися про майбутніх однокурсників. Невдовзі з'явився сайт із 500 фотографіями давньоримського мистецтва, якими він поділився

Частина 1. Загальний контекст

з рештою учнів класу для обміну нотатками й підготовки до випускного іспиту (складеного безпрецедентно добре). Кілька місяців потому його новий сайт FaceMash перейшов межі хорошого смаку, закону про авторське право та конфіденційності. Проблеми виникли і з функціонуванням (студентські світлини потрапляли туди через місцеві мережі чи інтернет після зламу мереж дев'яти з дванадцяти гуртожитків Гарварду), і з соціальною взаємодією на сайті (користувачів запрошували оцінити світлини інших студентів). Унаслідок цього Цукербергові призначили випробувальний термін і змусили вибачитися перед жіночою громадою кампусу. Однак без необачного FaceMash, який не тільки навчив поважати конфіденційність, але й напоумив зробити наріжним каменем контрольований обмін даними, він навряд чи запустив би thefacebook.com у Гарварді в лютому 2004 року.

Після Гарварду настала черга інших американських університетів. Потім – старшокласників. Потім – усіх американців. Завдяки перекладу Facebook спершу захопила кількадесят, а тоді й понад сотню країн (докладніше про це йдеться у п'ятому розділі). Не обмежуючись одним способом єднання, компанія розробила Messenger і придбала Instagram та WhatsApp (докладніше про це читайте у дев'ятому й тринадцятому розділах). Додаток Facebook Lite, який розвивався найстрімкіше, став у нагоді користувачам із усього світу, які ледве могли собі дозволити тимчасовий доступ до інтернету. Наразі зусиллями супутників, дронів із розмахом крил, як у Boeing 737, та лазерів компанія намагається під'єднати навіть тих, у кого доступу до інтернету немає взагалі (докладніше про це – у тринадцятому розділі).

Щоб об'єднати мільярди людей, спочатку треба об'єднати шість комп'ютерів у власному будинку. Відтоді Цукерберг не

спинявся на досягнутому. Озирнувшись, можна без перебільшення сказати, що 32-річний Цукерберг уже більше двох десятиліть робить світ відкритішим і об'єднанішим.

У дуже вузькому колі

За ці два десятиліття він увійшов до дуже вузького кола керівників споживчо-технологічних компаній, які формують наше майбутнє, створюють речі, без яких годі обійтися, і впливають на сотні мільйонів, а іноді навіть мільярди життів. Це абстрактні люди, яких, мов Бейонсе чи Бетмена, ми називаємо просто Гроув, Джобс, Безос, Гастінгз, Пейдж, Цукерберг, Маск. Ми нібито не можемо їх знати, тому задовольняємося вкрай спрощеними описами з медіа (у дуже особливих випадках – із фільму Аарона Соркіна): параноїк, ексцентрик, цілеспрямований, бунтар, розсудливий чи соціально непристосований візіонер.

Ці люди розробили мікропроцесори для наших комп'ютерів, а потім нахабно змусили нас цікавитися «тим, що всередині». Запустили перехід на персональні комп'ютери і ознаменували найрадикальніші зміни в споживчих технологіях появою iPhone. Почавши з книжок на горищі, створили магазин, де можна купити все на світі. Зробили так, аби «нам пощастило», й запустили операційну систему, яку наразі використовують 80 % смартфонів. Дозволили дивитися, *що* ми хочемо і *коли* хочемо, спершу витіснивши пункти відеопрокату Blockbuster, а потім і традиційне телебачення. Спершу розробили триетапний план створення першої за останні сто років американської акціонерної автобудівної компанії, далі сконструювали найпопулярніший автомобіль у своїй категорії, який виявився електричним, а потім отримали майже 400 000 передзамовлень на автомобіль, якого

поки не існувало. Вони щодня поєднують у мережі мільярд людей і стверджують, що це лише початок.

Ці люди дуже унікальні, але в них є три спільні ключові риси поза тим прикрим фактом, що всі вони – білі чоловіки (важлива тема для цілого зібрання досі не написаних книжок у продовження бестселера Шерил Сендберг «Включайся»):

1. У них є сила волі, аби далі «робити неможливе можливим».

На шляху до тривалих масштабних змін вони стикаються з сумнівами, насмішками й урешті – з конкуренцією. Послідовне спрямування прогресу в бік поки відсутніх речей, зовнішній спротив і внутрішня складність можуть виснажити пересічних лідерів – але не це плем'я. *Найбільший* прорив **Стіва Джобса** у «розробці знарядь для розуму, які рухатимуть людство вперед», настав через тридцять років після *першого*. **Джефф Безос** уже три десятиліття розбудовує «найбільш клієнтоцентричну компанію в світі». Діти, що народилися, коли **Ларрі Пейдж** почав «упорядковувати інформацію з усього світу та робити її загальнодоступною», цього року вже чекатимуть на листи про зарахування до університету. **Марк Цукерберг** («зробити світ відкритішим і об'єднанішим») та **Ілон Маск** («прискорити перехід на енергоефективний транспорт») тільки набирають обертів, уже друге десятиліття працюючи над своїми місіями.

Слово «місія» набуло свого історичного сенсу в Конгресі США 25 травня 1961 року, коли новообраний президент Джон Кеннеді оголосив: «Наша нація повинна взяти на себе зобов'язання: до кінця цього десятиріччя висадити людину на Місяці й безпечно повернути її на Землю». На жаль, більшість корпоративних місій, складати які «треба», але не хочеться, катастрофічно не дотягують до планки «зворушення жіночих та

чоловічих сердець», поставленої обіцянкою Кеннеді. Лише дрібка компаній її подолала. Вони не задовольняються метою на десять років, їхні «досяжно-недосяжні» місії настільки амбітні, що можуть так ніколи й не реалізуватися повністю, але поточні перемоги допомагають зберігати довіру ідеологів та споживачів. Вони залучають таланти й визначають культуру компанії повсякчас, а не лише на щоквартальних робочих зустрічах і щорічних зборах акціонерів. (У вас немає великої місії, поки люди добровільно не переповідають її одне одному; у вас *точно* немає великої місії, якщо в ній досі є слова «дохід», «прибуток» чи «акціонери».)

2. Вони – візйонери, «мудрі шаленці». Вони бачать те, чого інші не помічають, точніше, те, чим нехтують. Шалені ідеї – дорога в нікуди. Розумні ідеї, які бачать усі, – це масова бійка. Найважливіші ідеї розумні, але їх *вважають* шаленими, допоки конкурувати з ними стане вже пізно.

Чи важко бути мудрим шаленцем? Потрібно все помічати найпершим, упевнено й без вагань рухатися вперед у морі сумнівів, утілити задум, доки це зробить хтось інший, а потім починати спочатку для закріплення переваги, бо навіть розумні ідеї, які спочатку вважалися шаленими, врешті-решт оприявнюють свою суть. За два десятки років до появи першого веб-браузера слід припустити можливість створення мікропроцесорів, які зможуть забезпечити доступ до інтернету як для ПК, так і для серверів. Існування особистого комп'ютера слід припустити у 1977 році, коли на нього ще не існувало попиту. Онлайн-продажі – у 1994 році, коли споживачі вважали, що номер своєї кредитної картки в інтернеті писатиме тільки бовдур. Сервіс під назвою Netflix, який збирається транслювати телебачення через

інтернет, – у 1997 році (коли всі ми їздили в тисячі пунктів відеопрокату Blockbuster). Кращу пошукову систему – в 1999 році, коли в цьому сегменті панувала Yahoo. Соціальну мережу, яка об'єднає мільярди, – у 2004 році, коли лідери цього сегменту мали кілька мільйонів користувачів. Шматок скла у кишені, підключений до всіх і всього, – у 2007 році, коли ці кнопкові пристрої продавалися накладом кілька мільйонів високотехнологічних одиниць на рік, а найкращий у своїй категорії електромобіль – у 2012-му, після багатьох провальних десятиліть для найбільших світових виробників цього продукту.

3. Вони збирають навколо себе продуктоорієнтовані «академії Медічі», які приваблюють найкращих фахівців. Успіх їхніх місій залежить від якості їхніх продуктів, а вона, у свою чергу, – від людей, які розробляють ці продукти, та від засобів і завзяття, з якими люди беруться до роботи. Ці лідери точно знають, як досягнути кращого майбутнього, й не шкодують часу, аби найняти найкращих і працювати з ними безпосередньо над його розбудовою.

Близько 1450 року, за п'ять століть до Кремнієвої долини, флорентійський патріарх Козімо Медічі розпочав будувати резиденції та влаштовувати платонівські дискусійні товариства для світлих умів Флоренції епохи Ренесансу й усіляко їм сприяв. Ця практика продовжила процвітати за часів онука Козімо, Лоренцо, який прийшов до влади 1469 року, двадцятирічним (приблизно стільки було Цукербергу, коли той заснував Facebook), і правив до 1492 року. Медічі спонсорували найталановитіших тогочасних творців (зокрема Мікеланджело, да Вінчі та Ботічеллі), створювали допоміжні ресурсні бази (такі, як бібліотека Медічі), започатковували нову світоглядну оптику (гуманізм, пе-

2. Віднайти Цука в собі

ревага діяльності людини та науки над «божественним одкровенням») і фінансували будівництво об'єктів інфраструктури, зокрема архітектурних проєктів.

Нині гіганти Кремнієвої долини роблять те саме, бо хоч люди і є найважливішим капіталом будь-якої компанії, насправді її диспропорційно найважливіший капітал — це *найкращі* кадри. Стів Джобс казав, що великий спеціаліст у двадцять п'ять разів цінніший за посереднього. Цукерберг каже, що цінніший устократ. Марк Андріссен вважає, що круті спеціалісти варті тисячі посередніх, а Білл Гейтс якось сказав, що ті цінніші у десять тисяч разів. Легендарні лідери визнають випадковість своїх цифр, але дають зрозуміти, з якою завзятістю прагнуть залучити найкращі таланти.

У своєму листі 2016 року до акціонерів Amazon Джефф Безос сформулював величезний вплив цього ефекту на бізнес:

Різниця між бейсболом і бізнесом полягає в тому, що в бейсболі урізаний розподіл результатів. Як би добре і влучно не вдарив, твій максимум — чотири очки. У бізнесі з одного удару часом можна заробити тисячу очок. Саме через цей розподіл результатів із «довгим хвостом» і треба бути відважним.

Неможливо бути відважним без найкращих кадрів, а найкращим серед найкращих важливо не де вони *можуть* працювати, а де *хочуть*. Де вони зможуть займатися тим, що їх найбільше захоплює (а ми пам'ятаємо, що ці «творці-аутсайдери» часто керуються емоціями, глибшими від захоплення й ближчими до мрії) і що, ймовірно, найсильніше змінить людство?

А ось і відповідь: аби стати надзвичайно успішним, вам потрібен *лише* «мудрий шаленець», візіонер, який прагне працювати над своєю місією, що уможливорює неможливе, і збере навколо

себе продуктоорієнтовану «академію Медічі». Члени цієї групи настільки ж цінні, як і рідкісні. Станом на травень 2016 року чотири з шести найдорожчих світових компаній мали такого лідера: Apple (1-ше місце), Alphabet (2-ге), Facebook (5-те), Amazon (6-те). Лише восьмеро таких людей за останні сорок років займалися споживчими технологіями: Ґроув, Джебс, Безос, Гастінґз, Пейдж, Цукерберг, Маск та гендиректор Uber Тревіс Каланік.

Саме тому вам би здалося, що у хлопця з Доббс-Феррі мізерні шанси приєднатися до цієї групи (але він усе-таки приєднався) — особливо якби побачили його за роботою в МПК, як називають штаб Facebook у Менло-Парку, штат Каліфорнія.

Чого ми можемо навчитися в Цука?

Спостерігаючи за Цукербергом (і за іншими людьми року за версією журналу Time), годі зрозуміти, як його можна наслідувати. Майже неможливо навчитися робити те, *що* робить Цукерберг: важко навчити візії та інтуїції.

Однак ми можемо навчитися працювати, *як* він. Цукерберг цілковито, послідовно і буквально відданий місії Facebook. Він прагне втілювати зміни, а не доводити власну правоту або чийсь неправоту. Щоби це *справді* робити, слід не лише бачити величну мету, але й безстрашно та зятято до неї йти. Стороннім ви здаватиметеся наївним і навіть зарозумілим, вам можуть наліпити ярлик «неадекватного» чи навіть «соціально непристосованого» (дякую, Аароне Соркін) через те, що ви нібито не реагуєте на сигнали. Вийде знехтувати ці судження, що часом *справді* видаватимуться образами, — *можливо*, ви готові й до складної частини. Ось принцип пошуку Цука в собі: **практика краща за догму**.

2. Віднайти Цука в собі

Хоч Цукерберг і надзвичайно захоплений своєю місією, він не проповідник, а практик. І в компанії Facebook, і прилюдно він вважає за краще показувати, а не говорити. З часів ZuckNet, від початку розвитку thefacebook.com і надалі він виконував роботу, поки інші спостерігали, чекали або робили те й інше зразу.

Аби показати співробітникам сенс розвішаних по кампусу плакатів «Що б ви зробили, якби не боялись?», він ризикнув мільярдами доларів для збільшення покриття у всьому світі, після багаторічного налагодження близьких стосунків із керівництвом обох компаній придбав Instagram і WhatsApp, щоб убезпечити майбутнє Facebook, і часом привселюдно зазнавав поразки з продуктами, які активно відстоював (так-так, ідеться про тебе, Facebook Home).

Ставши визнаним лідером молодшого покоління технологічних компаній, він далі звертається до старших лідерів: радиться з Енді Ґроувом про волю до виконання, з Джеффом Безосом – про планування на перспективу, а з Біллом Гейтсом – про ефективні витрати кількох десятків мільярдів доларів на філантропію. Хоч Цукерберг і контролює структуру ради директорів компанії, він усе одно бере на роботу непростих та дуже категоричних лідерів думок, таких як підприємець, венчурний капіталіст і апологет думки про поглинання світу програмним забезпеченням Марк Андріссен, мафіозний бос PayPal, венчурний капіталіст, футурист і бунтар Пітер Тіль, генеральний директор Netflix та вбивця традиційного телебачення Рід Гастінгз і колишній власник The Washington Post Дон Ґрем.

Щоби сприяти розвитку людського потенціалу, Цукерберг не лише викладає у початкових школах Менло-Парку. Народження першої доньки Макс (2015) Марк Цукерберг із дружиною, сан-франциським педіатром Прісциллою Чан, одні з най-

Частина 1. Загальний контекст

успішніших і наймолодших філантропів свого часу¹, відсвяткували, пожертвувавши 99 % своїх акцій Facebook (які на той час коштували 45 мільярдів доларів) на Ініціативу Чан – Цукерберг, яка сприяє рівності та розвитку потенціалу людства. Це одна з найвизначніших філантропічних ініціатив в історії (уявіть, що Білл і Мелінда Ґейтс запустили свій дуже впливовий фонд, коли Білл був іще молодим гендиректором компанії Microsoft), яка уособлює спрямованість Цукерберга на прискорене навчання та його схильність іти на ризик і якнайшвидше знаходити найкращий шлях.

Виріши у впливового діяча своєї галузі, він пройшов шлях від підлітка, який робив прикрі коментарі щодо конфіденційної інформації користувачів на суді проти Вінклвоссів і приходив у піжамах на зустріч із венчурними капіталістами, до людини, яка впродовж кількох вересневих днів 2015 року зустрічалася з китайським президентом Сі Цзіньпіном, виголошувала доповідь у Організації Об'єднаних Націй про глобальне підключення до мережі інтернет і приймала прем'єр-міністра Індії Нарендру Моді.

Щоб розширити й поглибити світогляд, поки Facebook ішла історичним шляхом світової значущості, він проголосив 2015-й роком книжок, читав по дві на місяць і активно обговорював прочитане з майже сімома сотнями тисяч підписників проекту. Серед прочитаного – «Енергія: Посібник для новачків» Вацлава Сміла, «Чому нації занепадають» Дарона Аджемоглу та Джеймса Робінсона, «Новий Джим Кроу: масове ув'язнення в епоху кольорової сліпоти» Мішель Александер та «Портфоліо бідноти. Як бідняки живуть на 2 долари на день» Деріл Коллінз, Джонатана Мордача, Стюарта Резерфорда та Орланди Рутвен.

Щоби зблизитися з родичами (дідусь і бабуся Чан – китайці) та культурою й бізнесом найчисельнішого ринку в світі, він

п'ять років учив мандаринську китайську, а потім розмовляв нею з китайськими політиками і читав лекції в Університеті Цінхуа, де він входить до консультативної ради Школи економіки та менеджменту.

Щоби продемонструвати цінність нового продукту, відео-трансляції Facebook Live, він опублікував стріми президента Барака Обама, коміка Джеррі Сайнфелда та астронавтів Міжнародної космічної станції на власному профілі, який має 70 мільйонів прихильників, і отримав більше переглядів, аніж основні телешоу.

А щоб подолати дискомфорт від публічних виступів, Цукерберг у 2008 році запровадив щотижневі зустрічі у форматі «запитання-відповідь» (він полюбляє незручні запитання), які досі лишаються ядром культури Facebook.

Тільки-но ми вирішили, що знамените «поле викривлення реальності» Стіва Джобса, тобто його здатність переконувати людей, стане стандартом, на який рівнятимуться всі майбутні змінотворці, – Цукерберг запропонував підхід, що виглядає трохи незрозумілим для пересічного спостерігача, але нітрохи не поступається в ефективності Джобсовому. Самі дії Цукерберга передають дорогі його серцю цінності співробітникам компанії красномовніше за будь-який публічний виступ. Його Facebook – не «культ особи» (бо ніякий він не Джобс, не Опра Вінфрі й не Білл Клінтон), а радше «культ місії», де **співробітники** (аж до стажера, який розробляє код для сотні мільйонів користувачів у свій перший тиждень роботи), **партнери** (цілісінькі нові медіакомпанії, такі як Vice і BuzzFeed, поширюють свій контент за допомогою Facebook) та **користувачі** (від єгипетських активістів до Віна Дізеля з його стома мільйонами шанувальників і мікропідприємств Південно-Східної Азії, які вибудовують ціл-

Частина 1. Загальний контекст

ковито новий тип торгівлі; від щасливої мами Чубакки до нажаханої Даймонд Рейнолдз) можуть бачити приклад Цукерберга і почуватися не лише частиною спільноти, а й людьми, здатними змінити світ.