

КРЕМНИЕВАЯ ДОЛИНА ИЗНУТРИ

ЛЮДИ, СВЯЗИ И ИНТЕЛЛЕКТ,
КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ
ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ

ИЛЬЯ ЛЕЙН

Илья Лейн

**Кремниевая долина изнутри.
Люди, связи и интеллект, которые
создают великие компании**

«Автор»

2026

Лейн И.

Кремниевая долина изнутри. Люди, связи и интеллект, которые создают великие компании / И. Лейн — «Автор», 2026

Вы знаете названия великих компаний. Но знаете ли вы, кто познакомил нужных людей, кто ушёл после конфликта, кто вложился слишком рано, кто пережил провал и затем построил следующего гиганта? Эта книга открывает Кремниевую долину не как музей успеха, а как живую сеть амбиций, дружбы, предательств, капитала и идей. PayPal-мафия, Facebook, Twitter, Snapchat, Uber, Airbnb, Маск, блокчейн, ChatGPT, венчурные фонды: перед вами цепочка решений, из которых выросла технологическая эпоха. Читайте, если хотите видеть за логотипами главное: людей, связи и логику, которая превращает маленький стартап в силу, меняющую рынок.

© Лейн И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

1. Социальные сети и «PayPal-мафия»	5
Глава 1.1. Рождение «банды»	5
Глава 1.2. Общежитие Гарварда	12
Глава 1.3. 140 символов	19
Глава 1.4. Исчезнувшие фотографии	26
Глава 1.5. Информационная «кокон»	33
Том 2	40
Глава 2.1. Красный конверт	41
Глава 2.2. Искушение пиратов	48
Глава 2.3. Заказ такси одним нажатием	55
Глава 2.4. Жизнь в доме незнакомцев	62
Глава 2.5. Ловушка «единорогов»	69
Том 3	76
Глава 3.1. Южноафриканский подросток	77
Конец ознакомительного фрагмента.	80

Илья Лейн

Кремниевая долина изнутри. Люди, связи и интеллект, которые создают великие компании

1. Социальные сети и «PayPal-мафия»

Глава 1.1. Рождение «банды»

Осень 2007 года. Итальянский ресторан Tosca в Сан-Франциско.

Фотограф журнала «Fortune» снимал группу мужчин в чёрных костюмах. Им предложили воспроизвести классическую сцену из фильма «Крёстный отец» — сидя в красных кожаных креслах с серьёзными выражениями лиц и пронзительными взглядами, словно в следующую секунду им предстояло обсудить, как «разобраться» с каким-то предателем. Эта фотография впоследствии стала одним из самых знаменитых портретов в истории Кремниевой долины. Среди людей на фотографии: Питер Тиль, Илон Маск, Рид Хоффман, Чен Шичзюнь, Чад Хьюли, Макс Лефчин, Джереми Стоплман, Рассел Симмонс, Дэвид Сакс.

У этих людей есть одна общая черта — все они бывшие сотрудники PayPal. Журнал «Fortune» дал им прозвище: «PayPal-банда».

После того как эта «банда» распалась, ее члены основали такие компании, как YouTube, LinkedIn, SpaceX, Tesla, Palantir, Yelp, Yammer и Affirm, или вложили в них средства на ранних этапах. Их совокупная рыночная капитализация впоследствии превысила один триллион долларов. Бывшие сотрудники небольшой компании, просуществовавшей всего четыре года, словно семена, разлетелись по всем уголкам Кремниевой долины, а затем каждый из них вырос в могучее дерево. За всю историю Кремниевой долины ни одна компания не создала «сеть выпускников», принесшую столь плодотворные результаты в сфере предпринимательства.

Эта история начинается с двух совершенно разных людей.

Первого зовут Питер Тиль.

Тиль родился во Франкфурте, Германия, в возрасте одного года эмигрировал с семьёй в США и вырос в Калифорнии. С детства он был тем учеником, которого учителя то любили, то ненавидели — у него были отличные оценки, но взгляды были крайне радикальными, и он любил противоречить всем. Он был лучшим шахматистом в школе, но интерес к шахматам у него был гораздо меньше, чем к философским дебатам. В Стэнфордском университете он получил двойную степень по философии и праву — и само это сочетание уже о многом говорит: он не был чисто техническим специалистом, он был мыслителем, причем мыслителем-бунтарем. Его образ мышления отличался от образа мышления большинства людей — он считал, что то, во что верит большинство, с высокой вероятностью является ошибочным. Позже он сформулировал этот подход к мышлению в виде знаменитого вопроса на собеседовании: «Какую точку зрения вы разделяете, хотя большинство людей с ней не согласны?» Если ваш ответ будет совпадать с мнением большинства, вы уже проиграли.

После окончания юридического факультета Стэнфорда Тиль устроился юристом в одну из ведущих юридических фирм и проработал там несколько месяцев. Он ненавидел эту работу — настолько, что его коллеги считали это просто невероятным. Позже он говорил, что опыт работы юристом научил его одному: большинство людей выбирают профессию не потому, что

она им действительно нравится, а потому, что она кажется «безопасной» и «приличной». Уйдя из юридической фирмы, он несколько лет проработал трейдером в финансовой сфере, а затем в 1998 году основал компанию под названием Confinity. Название компании образовано от слов «confidence» (доверие) и «infinity» (бесконечность) — бесконечное доверие.

Изначальная идея Confinity заключалась в осуществлении электронных платежей между карманными компьютерами — два человека, каждый с карманным компьютером Palm Pilot, просто подносили их друг к другу инфракрасными портами, и деньги перечислялись со счёта одного на счёт другого. Насколько эта идея опередила своё время с учётом технических возможностей 1998 года? В то время большинство американцев едва умели пользоваться электронной почтой, не говоря уже о переводе денег с помощью карманных компьютеров. Тиль провёл демонстрацию на одной из технологических конференций — два Palm Pilot соприкоснулись, на экране появилось сообщение об успешном переводе — и зрители в зале были в восторге. Но, несмотря на восторг, Palm Pilot купили лишь единицы.

Соучредителем Тилиа был Макс Лефчин. Лефчин родился в Киеве, на Украине — как и Брин из Google, он тоже был еврейским иммигрантом из бывшего Советского Союза. Его семья бежала из Советского Союза, когда ему не было и десяти лет, и после долгих скитаний оказалась в США. Лефчин был гением в области криптографии — он начал писать программное обеспечение для шифрования ещё в университете и испытывал почти безумную страсть к математике и технологиям безопасности. Говорят, что когда он впервые встретил Тилиа, они проболтали целое утро, обсуждая всё: от криптографии и философии до причин, по которым существующая финансовая система — полная чушь. Он был техническим мозгом Confinity — Тиль отвечал за разработку стратегии, а Лефчин — за воплощение этой стратегии в код. Их дуэт чем-то напоминал раннюю пару Стива Джобса и Стива Возняка из Apple — один был мыслителем и продавцом, а другой — инженером и создателем.

В Confinity быстро поняли, что инфракрасные платежи через Palm Pilot — это тупик: пользователей карманных компьютеров и так мало, а тех, кто готов переводить деньги через инфракрасный порт, — тем более. Поэтому они переключились на платежи по электронной почте: достаточно было знать адрес электронной почты получателя, чтобы перевести ему деньги через систему Confinity. Эта функция получила название PayPal — «платежи по электронной почте». Название было очень понятным: Pay (оплата) + Pal (друг). Платить друзьям.

В то самое время, когда Confinity переориентировалась на платежи по электронной почте, в другом офисе, расположенном всего в нескольких кварталах оттуда, двадцатисемилетний южноафриканец занимался практически тем же самым.

Этого южноафриканского молодого человека звали Илон Маск.

Полную историю Маска мы подробно расскажем только в восьмом томе — от его детства в Южной Африке, когда одноклассник толкнул его с лестницы, до его последующих безумных приключений, связанных с созданием ракет и электромобилей. Но здесь нам сначала нужно рассказать о его участии в истории PayPal.

В 1999 году Маск использовал 12 миллионов долларов из 22 миллионов, полученных от продажи своей первой компании Zip2, чтобы основать онлайн-банк под названием X.com. Амбиции X.com были гораздо шире, чем у Confinity — Маск хотел заниматься не только переводами по электронной почте, он стремился создать универсальную онлайн-платформу для финансовых услуг: банковские счета, платежи, кредиты, страхование — всё на одном сайте. Такой подход «делать всё» впоследствии стал отличительной чертой Маска — он никогда не довольствуется решением одной проблемы, он хочет решить все проблемы, и лучше всего — одновременно.

X.com получил банковскую лицензию уже в конце 1999 года — это означало, что он мог предоставлять федеральное страхование вкладов. Маск также зачислял на счет каждого нового зарегистрированного пользователя двадцать долларов в качестве поощрения за регистрацию

— вдвое больше, чем десять долларов, предлагаемых Confinity. Такая стратегия «сжигания денег ради привлечения пользователей» стала обычным явлением для стартапов 2020-х годов, но в 1999 году одним из её первопроходцев был именно Маск.

Офисы X.com и Confinity находились практически бок о бок — они случайно арендовали помещения на одном этаже одного и того же офисного здания в Пало-Альто. Обе компании занимались одним и тем же бизнесом, боролись за одних и тех же пользователей и тратили деньги с одинаковой скоростью — обе безумно привлекали клиентов с помощью рекламной стратегии «денежный бонус за регистрацию», неся убытки при привлечении каждого нового пользователя. Лефчин вспоминает, что каждый день по дороге на работу он мимоходом пересекался в коридоре с сотрудниками X.com, и обе стороны делали вид, что не замечают друг друга; ситуация была настолько неловкой, что казалась комической. Иногда сотрудники обеих компаний одновременно покупали кофе в кафе на первом этаже и, делая вид, что не знакомы, стояли в одной очереди — все знали, чем занимается соседняя компания, но никто не хотел заговорить первым.

В марте 2000 года обе компании приняли прагматичное решение — объединиться. Продолжать сжигать деньги было самоубийством, тем более что крах интернет-пузыря был не за горами — хотя тогда ещё никто точно не знал, когда именно наступит этот момент, но чуткие люди уже почувствовали запах гари в воздухе. Объединённая компания получила название «X.com» — Маск настоял на этом названии, поскольку испытывал почти маниакальную любовь к букве X. Более двадцати лет спустя, когда он купил Twitter, первым делом он сменил название на X — эта одержимость уходит корнями в 1999 год.

Но слияние стало лишь началом новой войны.

Маск стал генеральным директором объединенной компании, а Тиль — председателем совета директоров. У этих двоих возникали разногласия практически по каждому важному решению. Маск хотел создать универсальную финансовую платформу, в которой платежи были бы лишь одной из функций. Тиль и Лефчин считали, что нужно сосредоточиться исключительно на платежах и довести их до совершенства. Маск хотел переписать всю систему с использованием технологического стека Microsoft, поскольку считал, что инструменты Microsoft лучше подходят для финансового бизнеса. Лефчин настаивал на использовании системы Unix — поскольку она более стабильна и безопасна. Этот спор о технологическом направлении может показаться скучным, но за ним скрывалось принципиальное разногласие: Маск был сторонником подхода «больше и шире», а Тиль и Лефчин — сторонниками подхода «меньше и лучше».

В сентябре 2000 года ситуация достигла критической точки. Маск вместе со своей молодой женой Джастин улетел в Австралию в медовый месяц — едва их самолет взлетел, как Лефчин, объединившись с несколькими ключевыми инженерами, направил в совет директоров письмо, в котором пригрозил, что если Маск останется генеральным директором, они все вместе уйдут в отставку. Это не было пустым блефом — Лефчин был технической душой компании, и если бы он ушел, вся инженерная команда, скорее всего, последовала бы за ним. Совет директоров — включая Тилья — на экстренном заседании проголосовал за отстранение Маска от должности генерального директора и вновь назначил Тилья на эту должность.

После приземления самолета Маск включил телефон и узнал, что его сместили с поста генерального директора прямо во время медового месяца на высоте 30 000 футов. Ему едва успели начать наслаждаться медовым месяцем, как он получил уведомление об увольнении. Это был первый раз в его жизни, когда его выгнали из компании, которую он помог создать, — но не последний раз, когда его отстраняли от руководящей должности. Он был в ярости, но принял решение, которое удивило многих: он не продал свои акции и не ушел. Он остался в совете директоров, сохранив за собой статус крупнейшего индивидуального акционера. Это

решение впоследствии оказалось чрезвычайно мудрым — два года спустя, когда PayPal была приобретена, он получил около 180 миллионов долларов за свои акции.

Первым делом после возвращения к власти Тиль вернул компании название PayPal — X.com звучало как сайт для взрослых, а для финансовой компании, которой люди должны были доверять свои деньги, это было не к месту. Он также решительно отказался от запланированных Маском банковских и страховых операций и сосредоточил все усилия компании на одной задаче: платежах по электронной почте. Делать только одно, но делать это лучше всех. Эта философия «максимальной концентрации» резко контрастировала с подходом Маска «всё и сразу». Лефчин же бросил все силы на решение проблемы, которая едва не погубила компанию — мошенничество. PayPal ежедневно подвергался атакам со стороны самых разных мошенников: одни регистрировали счета с помощью поддельных кредитных карт, чтобы получить бонусы за регистрацию, другие с помощью автоматических программ массово создавали фальшивые аккаунты, а организованные преступные группировки из России и Восточной Европы систематически использовали PayPal для отмывания денег. Лефчин разработал систему борьбы с мошенничеством на основе машинного обучения — технологию, о которой в 2000 году практически никто не слышал. Позже эта система не только спасла PayPal, но и вдохновила одного из коллег Лефчина на создание Palantir — компании, специализирующейся на анализе данных для спецслужб и правоохранительных органов. Этим коллегой был сам Тиль.

Настоящий взлет PayPal произошел благодаря eBay.

Это не входило в планы PayPal. Изначально команда PayPal ориентировалась на рынок мелких переводов между пользователями Palm Pilot. Но покупатели и продавцы на eBay столкнулись с проблемой: как покупателю передать деньги продавцу после завершения сделки на eBay? Отправить чек? Слишком медленно — к моменту получения чека дело уже будет сделано. Банковский перевод? Комиссия слишком высока: не стоит тратить 15 долларов на комиссию за перевод, чтобы купить подержанную книгу за 20 долларов. PayPal предложил идеальное решение: покупатель перечисляет деньги продавцу через PayPal по адресу электронной почты, средства поступают практически мгновенно, а комиссия крайне низкая. Продавцы на eBay начали размещать логотип PayPal на страницах своих товаров — «Я принимаю оплату через PayPal» — и такая спонтанная реклама оказалась эффективнее любой другой. Кривая роста числа пользователей PayPal внезапно превратилась в почти вертикальную линию. К концу 2001 года количество зарегистрированных пользователей PayPal превысило 10 миллионов.

Отношение руководства eBay к PayPal было весьма неоднозначным — настолько, что граничило с внутренним конфликтом. С одной стороны, PayPal решил реальную проблему экосистемы eBay — вопрос платежей. С другой стороны, eBay не нравилось, что третья сторона, которую компания не могла контролировать, приобретала столь важное значение на её платформе. eBay запустил собственный платежный сервис под названием Billpoint, пытаясь составить конкуренцию PayPal. Но Billpoint оказался настолько неудачным — плохой пользовательский опыт, низкая скорость, ограниченный функционал — что продавцы eBay массово отказывались от него и продолжали пользоваться PayPal. Это типичный пример «голосования пользователей»: платформа хотела продвигать свой продукт, но пользователи проголосовали ногами.

15 февраля 2002 года — на следующий день после Дня святого Валентина — PayPal вышел на биржу NASDAQ. Тикер акций — PYPL. В первый день торгов цена акций выросла более чем на 50 %. Это было одно из первых успешных IPO технологических компаний после краха интернет-пузыря 2001 года — для компании, выросшей на руинах, такой результат заставил Уолл-стрит по-новому взглянуть на неё. В день листинга Тиль стоял в торговом зале Nasdaq, глядя на электронный экран с тикером PayPal и стремительно растущими цифрами, и, вероятно, думал: «Могло ли всё сложиться иначе, если бы тогда не уволили Маска с поста генерального директора?» Может быть, да, а может быть, и нет. История не допускает гипотез.

Но PayPal как независимой компании оставалось просуществовать менее пяти месяцев.

В июле 2002 года eBay объявила о приобретении PayPal за примерно 1,5 миллиарда долларов — об этой сделке мы уже упоминали в 27-й главе. eBay наконец осознала одну вещь: раз не может победить PayPal, лучше купить её. Не можешь победить — покупай: в Кремниевой долине это почти железное правило. Тиль и большинство сотрудников первого поколения получили свою долю денег после завершения сделки. Для Тили эти деньги имели значение не потому, что сделали его миллионером, а потому, что дали ему капитал для более масштабных проектов. Для всей команды опыт работы в PayPal был похож на жестокий выпускной экзамен: те, кто его сдал, получили дипломы и стартовый капитал, а затем разошлись по своим путям.

То, что произошло дальше, стало одной из самых поразительных историй о «выпускном классе» в истории Кремниевой долины.

Эта группа людей, вышедших из PayPal, была похожа на семена одуванчика, разносимые ветром: где бы они ни упали, там и прорастало новое растение. И каждое из них выросло в величественное дерево, на которое люди смотрели с восхищением.

Тил, воспользовавшись деньгами, заработанными в PayPal, совершил два события, имевших далеко идущие последствия. Во-первых, он основал Palantir — компанию, которая с помощью анализа больших данных помогает спецслужбам отслеживать террористов. Название компании происходит из «Властелина колец» Толкина — Палантир представляет собой хрустальный шар, позволяющий видеть то, что находится вдали. Тиль — преданный поклонник «Властелина колец» — ещё во времена работы в PayPal он часто использовал персонажей книги для сравнения с конкуренцией в бизнесе. Впоследствии Palantir стала одним из важнейших поставщиков технологий для разведывательного сообщества США, а её рыночная капитализация превысила 50 миллиардов долларов.

Второе дело, которое совершил Тиль, было ещё более поразительным: в 2004 году к нему обратился за финансированием отчисляющийся студент Гарвардского университета. Этому двадцатилетнему парню, заикающемуся, одетому в футболку и шлепанцы, не было похоже на предпринимателя — скорее на студента, только что вставшего с кровати в общежитии и ещё не проснувшегося. Тил дал ему полмиллиона долларов — это было первое внешнее инвестирование, полученное Facebook. Взамен Тил потребовал 10,2 % акций и место в совете директоров. В то время почти все считали Тила сумасшедшим — полмиллиона долларов за социальную сеть, созданную в студенческом общежитии? Но Тил увидел то, чего не видели другие — в глазах этого молодого человека было нечто, отличающее его от других предпринимателей, — почти безжалостная сосредоточенность. Эти полмиллиона долларов впоследствии принесли доход в размере более миллиарда долларов. Тиль стал одним из величайших бизнес-ангелов Кремниевой долины — и не благодаря удаче, а благодаря своему нестандартному мышлению: «Если большинство со мной не согласны, значит, я, возможно, прав».

Ри де Хоффман — бывший исполнительный вице-президент PayPal — был в «банде» тем, кто больше всего походил на «крестного отца». Он был крупного телосложения, говорил неторопливо, любил объяснять бизнес-проблемы с помощью философских концепций и всегда размышлял о каких-то грандиозных вопросах. Менее чем через год после ухода из PayPal он создал LinkedIn — профессиональную социальную сеть. LinkedIn не похож на Facebook, где можно делиться селфи и видео с котиками — это серьёзная платформа, позволяющая размещать своё резюме, искать вакансии и строить сеть профессиональных контактов. В 2016 году Microsoft приобрела LinkedIn за 26,2 миллиарда долларов — на тот момент это было одно из крупнейших поглощений в истории технологической отрасли. Хоффман также стал одним из самых активных бизнес-ангелов Кремниевой долины — он вложил средства в Facebook и Airbnb на ранних этапах их развития.

Чен Шицзюнь, Чад Хьюли и Джавед Карим — трое бывших инженеров PayPal — о которых мы уже говорили в предыдущей главе, создали YouTube. Здесь не будем повторяться.

Дэвид Сакс — бывший главный операционный директор PayPal — позже создал Yammer, инструмент для корпоративных социальных сетей, который в 2012 году был приобретён Microsoft за 1,2 млрд долларов. Впоследствии он стал влиятельным венчурным инвестором и политическим обозревателем.

Кит Лабоис — бывший вице-президент PayPal — позже присоединился к LinkedIn в качестве вице-президента, затем перешел в Square (платежную компанию, основанную Джеком Досси) на должность главного операционного директора, а впоследствии стал известным партнером венчурного фонда.

Джереми Стоплман — молодой инженер из PayPal — создал Yelp, сайт с отзывами о ресторанах и других заведениях. Идея создания Yelp пришла к Стоплману после того, как он заболел гриппом и, пытаясь найти в интернете хорошего врача, обнаружил, что ни один сайт не мог подсказать ему, какой врач поблизости заслуживает доверия. Он подумал: а что, если бы существовал сайт, где люди могли бы оставлять отзывы о местных заведениях, ресторанах и клиниках? Для американцев зайти на Yelp и почитать отзывы перед тем, как пойти в новый ресторан, так же естественно, как для китайцев — зайти на «Дазхуандипин».

Лефчин — тот самый гений криптографии — впоследствии основал ещё несколько компаний, самой успешной из которых стала Affirm — финтех-компания, предлагающая услугу «купи сейчас, заплати позже», которая позволяет расплачиваться за покупки в интернете в рассрочку. Позже Affirm вышла на биржу Nasdaq, и её рыночная капитализация на пике превышала 40 миллиардов долларов.

А что же сделал Маск — тот молодой человек, которого уволили с поста генерального директора во время медового месяца? — со своими 180 миллионами долларов? Он поступил так, как ни один финансовый консультант не посоветовал бы: он поставил практически все свои деньги на три безумных проекта. 100 миллионов долларов он вложил в SpaceX — компанию, производящую ракеты. 70 миллионов долларов — в Tesla — компанию, производящую электромобили. 10 миллионов долларов — в SolarCity — компанию, занимающуюся солнечной энергетикой. Ракеты, электромобили, солнечная энергия — каждая из этих ставок была авантюрой, в которой «вероятность провала значительно превышала вероятность успеха». Это решение едва не привело его к полному банкротству в 2008 году — но это уже история из восьмой книги.

На этом я хочу сделать небольшую паузу и сказать кое-что.

История «PayPal-банды» так увлекательна не только потому, что все эти люди впоследствии создали успешные компании — в истории Кремниевой долины много серийных предпринимателей. Что действительно выделяет эту историю, так это сеть взаимоотношений между этими людьми. Они инвестировали друг в друга, рекомендовали друг другу талантливых специалистов, знакомили друг друга с партнерами — Тиль инвестировал в Facebook, Хоффман — в Facebook и Airbnb, Маск — в... ну, Маск вложил все деньги в свои собственные компании. Они рекомендуют друг другу талантливых специалистов — бывшие сотрудники PayPal знакомят других бывших сотрудников PayPal с компаниями, созданными их друзьями. Они дают друг другу советы — когда твоя компания сталкивается с трудностями, первое, что ты делаешь, — звонишь своему бывшему коллеге из PayPal. Такая плотная сеть межличностного доверия делает так, что успех каждого из них незаметно способствует успеху других — подобно «эффекту маховика» Amazon, только вращает маховик не бизнес-логика, а доверие между людьми и их общий опыт.

Почему PayPal удалось воспитать столь плотную сеть предпринимательских талантов? Ответ, возможно, кроется в той почти безумной рабочей культуре, которая царила в PayPal на ранних этапах. Критерии Тили при подборе персонала были просты — ему нужны были не самые опытные люди, а самые умные, самые увлечённые и самые нестандартные. Средний возраст ранней команды PayPal не превышал тридцати лет; многие только что закончили уни-

верситет или даже ещё не получили диплом. Они работали каждый день до двух-трёх часов ночи, ночевали в спальных мешках на полу в офисе, а на следующее утро просыпались под стук клавиатур коллег и продолжали работу. В офисе они спорили до покраснения лиц — о технической архитектуре, о направлении развития продукта, о будущем компании, о том, как должен устроен мир. Эти интенсивные столкновения были подобны ускорителю частиц — они позволяли каждому участнику за очень короткий срок пройти тот бизнес-курс, на который у обычного человека ушло бы десять лет. Они научились быстро действовать при практически полном отсутствии ресурсов, выживать на руинах лопнувшего пузыря, бороться с мошенниками и конкурентами, а также защищать свои интересы в политических баталиях в совете директоров.

PayPal — это не успешная компания, воспитавшая группу успешных людей, — это жестокий полигон, с которого живыми выходят только самые стойкие. А те, кто выжил, — каждый из них — уносит с собой шрамы и целый багаж практического опыта, которого не найдёшь в учебниках. Самый важный урок, который они извлекли из опыта работы в PayPal, заключается в следующем: не бойтесь соперничать с гигантами — eBay является гигантом, банковская система является гигантом, компании, выпускающие кредитные карты, являются гигантами — но гигантов можно победить, если вы будете быстрее, гибче и более склонны к риску, чем они. Именно эта убеждённость в том, что «не нужно бояться гигантов», впоследствии стала движущей силой для каждой компании, которую они создали: Маск с помощью SpaceX бросил вызов NASA и Boeing, Хоффман с помощью LinkedIn — традиционной индустрии подбора персонала, а Чен Шицзюнь и Хе с помощью YouTube — всей телевизионной индустрии.

Летом 2002 года новость о поглощении PayPal компанией eBay разлетелась по всему Кремниевой долине. Реакция большинства была такой: ещё один стартап поглощён крупной корпорацией. Никто — абсолютно никто — не мог предвидеть, что выпускники этой маленькой компании, просуществовавшей всего четыре года и дважды сменившей название, в течение следующих двадцати лет изменят облик всего Интернета.

Среди них был генеральный директор, уволенный прямо во время медового месяца, который впоследствии стал самым богатым человеком в мире. Был философ, вложивший полмиллиона долларов в студента, бросившего учебу, — эта инвестиция впоследствии принесла миллиард долларов. Были три инженера, снимавшие видео с котиками на чердаке пиццерии, которые впоследствии изменили ландшафт мировых СМИ. Был иммигрант из Украины, написавший алгоритм для борьбы с мошенничеством, который впоследствии основал финтех-компанию стоимостью в несколько десятков миллиардов долларов.

И в то самое время, когда эта группа людей рассеялась по всему Кремниевой долине, на восточном побережье США, в общежитии Гарвардского университета, девятнадцатилетний юноша печатал код на своём ноутбуке. То, над чем он работал, изменило способы общения людей гораздо глубже, чем все компании, созданные всеми членами «PayPal-банды», вместе взятые. Его звали Марк Цукерберг.

Глава 1.2. Общежитие Гарварда

Осень 2003 года, комната № Н33 в общежитии «Керклен» Гарвардского университета.

Девятнадцатилетний парень в серой толстовке с капюшоном сидел за компьютером; на экране был сайт, который он только что создал. Сайт назывался Facemash. Его функция была проста и довольно скучна — из базы данных фотографий студентов Гарвардского университета случайным образом выбирались фотографии двух человек, которые размещались рядом, и посетителям предлагалось проголосовать: кто из них симпатичнее?

В течение нескольких часов после запуска сайт разлетелся по всему общежитию, а затем — по всему кампусу. Сотни студентов Гарварда с большим интересом кликали по экранам, обсуждая и оценивая фотографии своих однокурсников. Нагрузка на сеть была настолько велика, что привела к сбою в работе кампусной сети Гарвардского университета. ИТ-отдел университета отследил источник трафика — комнату № Н33.

Этого парня вызвали на заседание дисциплинарной комиссии университета. Ему грозило исключение — за несанкционированный взлом университетской базы данных фотографий. Несколько женских правозащитных организаций выступили с протестом, заявив, что этот сайт объективирует и оскорбляет женщин. Парень сидел, опустив голову, и по его выражению лица было невозможно понять, сожалеет он или ему всё равно.

Его звали Марк Цукерберг. Через три месяца он создал нечто, в сто миллионов раз более важное, чем Facemash. А через двадцать лет это нечто охватит треть населения Земли.

Биография Цукерберга несколько отличается от типичного предпринимателя Кремниевой долины. Он родом не из Калифорнии, а из Доубс-Ферри — богатого пригородного городка в штате Нью-Йорк, одного из тех средне-высокодоходных районов, где газоны аккуратно подстрижены, а соседи приветствуют друг друга. Его отец Эдвард был стоматологом и открыл клинику на первом этаже их дома; мать Карен — психиатр. В семье было четверо детей — Марк был единственным мальчиком, вторым по старшинству: у него была старшая сестра и две младшие сестры. С самого детства он был увлечён программированием — и не просто увлечён, а настолько, что родители испытывали одновременно и гордость, и беспокойство. В двенадцать лет он написал для стоматологической клиники отца программу внутренней связи, благодаря которой администратор на ресепшене мог прямо с компьютера уведомлять врача в кабинете о том, что «пришел следующий пациент», не подходя к двери и не стуча в неё. Его отец нанял программиста по имени Дэвид Ньюман, чтобы тот стал его личным наставником по программированию. Ньюман позже вспоминал, что маленький Цукерберг учился так быстро, что «иногда было трудно угнаться за ним».

В Гарварде Цукерберг изучал информатику и психологию — сочетание, которое впоследствии оказалось роковым. Информатика научила его создавать вещи, а психология — понимать, чего хотят люди. Позже многие отмечали, что Facebook добился такого успеха не благодаря передовым технологиям — с технической точки зрения он был вполне обычным — а благодаря тому, что интуитивное понимание Цукербергом социальной психологии человека достигло пугающей точности.

Через несколько месяцев после инцидента с Facemash — 4 февраля 2004 года — Цукерберг запустил в своём общежитии новый сайт. Он назывался «TheFacebook». Доменное имя — thefacebook.com. Его функционал был прост: вы регистрировали аккаунт, указывали своё настоящее имя, загружали фотографию, указывали специальность и увлечения, а затем могли добавлять других студентов Гарварда в «друзья» и просматривать их личные страницы.

Звучит не слишком впечатляюще, правда? В 2004 году в Интернете уже существовали социальные сети — Friendster запустился ещё в 2002 году, а MySpace к 2003 году уже стал популярным по всей Америке. Обе платформы позволяли пользователям создавать личные

страницы, добавлять друзей и отправлять сообщения. Но у TheFacebook было одно принципиальное отличие от них.

И Friendster, и MySpace поощряли — и даже по умолчанию допускали — анонимность. Вы могли назвать себя «Рыцарем лунного света» или «Эльфом темной ночи». Свою личную страницу можно было украсить как угодно — MySpace позволял пользователям с помощью настраиваемого HTML-кода превращать страницы в красочную визуальную катастрофу: фоновая музыка включалась автоматически, мигающие GIF-анимации заполняли весь экран, а страницы некоторых пользователей при открытии могли привести к сбою браузера или даже к зависанию всего компьютера.

TheFacebook был совершенно иным — он требовал использования настоящих данных. Вы должны были регистрироваться с помощью адреса электронной почты Гарвардского университета с доменом.edu, ваше имя должно было быть настоящим, а фотография — вашим собственным изображением. Дизайн страниц был лаконичным и аккуратным, без возможности индивидуальной настройки — страницы всех пользователей выглядели одинаково, отличаясь лишь содержанием. Такой унифицированный дизайн перекликался с философией продуктов Apple: ограничивая выбор пользователей, создается лучший пользовательский опыт. В 2004 году это был совершенно нестандартный подход в интернете — можно даже сказать, что он шел вразрез с общепринятыми тенденциями.

В то время интернет-культура поощряла анонимность: в чатах вы использовали никнеймы, на форумах — псевдонимы, в играх — имена персонажей; никто не выходил в сеть под своим настоящим именем. В сети вы могли быть кем угодно, и именно в этом заключалась самая привлекательная сторона интернета. Но Цукерберг пошёл против течения — он ввёл обязательное использование настоящих имен. Использование настоящего имени означало, что каждое ваше слово, каждая опубликованная фотография, каждый новый друг — всё это прочно привязывалось к вашей реальной личности. Это звучит как ограничение, но Цукерберг интуитивно понял одну вещь: людям больше всего интересно не то, чем занимаются незнакомцы, — им больше всего интересно, чем занимаются те, кого они знают. Где сейчас работает твой одноклассник из старшей школы? У той девушки, в которую ты был влюблён, появился парень? В какую компанию устроился тот отличник из твоего класса после окончания университета? Такое любопытство к жизни знакомых — можно назвать это сплетнями, а можно, выражаясь более изящно, социальным инстинктом — является одной из самых древних, сильных и труднопреодолимых психологических движущих сил человечества. TheFacebook точно попал в эту точку.

В течение первых суток после запуска более тысячи студентов Гарварда зарегистрировались на сайте — а ведь общее число студентов бакалавриата в Гарварде составляет всего чуть более шести тысяч человек. В течение двух недель число зарегистрированных пользователей превысило половину всего числа студентов бакалавриата Гарварда. Профессора обнаружили, что во время занятий студенты тайком просматривают Facebook на ноутбуках вместо того, чтобы делать заметки — эта проблема будет беспокоить всех преподавателей по всему миру в течение следующих двадцати лет. Цукерберг расширил сервис на другие университеты Лиги плюща — Йель, Колумбийский, Стэнфорд и Дартмут. В каждом новом университете количество регистраций росло как лесной пожар. Менее чем через сутки после запуска в Колумбийском университете зарегистрировалось более половины студентов бакалавриата. К концу 2004 года число зарегистрированных пользователей TheFacebook превысило миллион — и все они были студентами. По кампусу ходила шутка: «Можно не ходить на лекции, но нельзя не заходить в Facebook» — ведь без Facebook ты не узнаешь, кто с кем сегодня расстался, кто ищет соседа по комнате и где завтра будет вечеринка. Сервис стал цифровой версией «доски объявлений» студенческой жизни.

Однако рождение TheFacebook не обошлось без трудностей. Вскоре после запуска на сайт обрушился судебный иск.

Трое студентов Гарварда — Кэмерон Винклевос, Тейлор Винклевос и Дивия Нарендра — заявили, что Цукерберг украл их идею. Братья Винклевос — близнецы ростом шесть футов пять дюймов, члены гребной команды Гарварда, которые позже представляли сборную США на Олимпийских играх 2008 года в Пекине. Они утверждали следующее: в конце 2003 года они обратились к Цукербергу с просьбой помочь им разработать социальный сайт под названием «Harvard Connect». Цукерберг согласился, но в течение следующих нескольких недель постоянно затягивал работу — одновременно разрабатывая в своей комнате в общежитии сайт TheFacebook. Когда TheFacebook был запущен, братья Винклевос почувствовали себя преданными — Цукерберг воспользовался их идеей и создал похожий сайт самостоятельно.

Этот судебный процесс длился несколько лет, стороны придерживались своих позиций и не шли на уступки. Основной аргумент защиты Цукерберга заключался в том, что идея сама по себе ничего не стоит, а ценность заключается в её реализации. Концепция социальной сети не была изобретена братьями Винклевос — до TheFacebook уже существовали Friendster и MySpace. Цукерберг не просто скопировал идею, а реализовал её по-своему, выведя на совершенно новый уровень. Одна и та же идея может одновременно существовать в головах ста человек — но воплотить её в реальность всегда удаётся лишь нескольким. Эту истину доказали Безос, Пейдж и Джобс. В 2008 году стороны наконец урегулировали дело, выплатив 65 миллионов долларов в качестве компенсации — часть этой суммы была выплачена наличными, а часть — акциями Facebook. Позже братья Винклевос инвестировали эти деньги в биткоины, и, по некоторым данным, когда цена на биткоины взлетела до пика, стоимость их биткоинов превысила 1 миллиард долларов. Человек, которого «обманул» Цукерберг, в итоге тоже стал миллионером — судьба порой бывает увлекательнее романа.

Позже эта история легла в основу фильма «Социальная сеть» — режиссёр Дэвид Финчер, Джесси Айзенберг в роли Цукерберга. Фильм вышел в прокат в 2010 году и получил несколько номинаций на «Оскар». Сам Цукерберг так оценил картину: «В ней все факты приведены верно, но все мотивы искажены». Однако, учитывая, что при экранизации реальных событий Голливуд всегда ставит «зрелищность» на первое место, искажение мотивов, пожалуй, является стандартной практикой.

Летом 2004 года Цукерберг принял решение, изменившее всю его жизнь — он бросил Гарвард и переехал в Пало-Альто. Там он получил 500 тысяч долларов в качестве ангельского инвестирования от «крестного отца» PayPal-банды — Питера Тия. Как мы уже упоминали в предыдущей главе, Тиль обратил внимание на этого молодого человека, пришедшего на встречу в шлепанцах.

После переезда в Кремниевую долину TheFacebook был переименован в Facebook — слово «The» было убрано. Говорят, что это предложил Шон Паркер: «Уберите „The“ — так будет лаконичнее и выразительнее». Паркер был соучредителем Napster — одной из компаний, создавших программу для обмена файлами, которая в 1999 году привела всю музыкальную индустрию в состояние шока. В те годы ему было девятнадцать, и он создал программу, позволявшую всем бесплатно скачивать музыку; звукозаписывающие компании ненавидели его до глубины души и завалили его судебными исками. Паркер случайно познакомился с Цукербергом на одной из вечеринок в Кремниевой долине — говорят, что Паркер тогда немало выпил, но даже сквозь туман алкоголя он сумел разглядеть потенциал Facebook. Затем он вызвался стать первым президентом Facebook. Самое ценное, что Паркер привнес в Facebook, — это не управленческий опыт (его управленческие навыки, по сути, были весьма посредственными, и впоследствии он был вынужден покинуть компанию из-за проблем с личным поведением), а его сеть контактов в Кремниевой долине и интуитивное понимание того, как работают стартапы. Он познакомил Цукерберга с венчурными инвесторами, помог ему создать юридическую

структуру компании и, что самое главное, помог Цукербергу укрепиться в убеждении: не спешить с продажей компании.

Этот совет впоследствии оказался ценным на несколько сотен миллиардов долларов. В 2006 году Facebook принял смелое решение — открыть регистрацию для всех. Больше не требовался адрес электронной почты с доменом.edu — зарегистрироваться мог любой, у кого был адрес электронной почты. Многие ранние пользователи — те студенты, которые считали Facebook «своим» эксклюзивным университетским социальным кругом, — были этим крайне недовольны. Кто-то создал на Facebook группу протеста под названием «Не пускайте мою тетю в Facebook». Но Цукерберг остался непреклонен. Он знал: если Facebook останется только в пределах университетского кампуса, он навсегда останется лишь инструментом для студентов. А ему нужен был весь мир.

Также в 2006 году Yahoo предложила 1 миллиард долларов за покупку Facebook. 1 миллиард долларов. Для компании, существовавшей всего два года, это была астрономическая сумма. Совет директоров Facebook — в том числе и Тиль — посоветовал Цукербергу принять это предложение. Но сделка в итоге не состоялась — подробности мы рассказывали в 27-й главе: Yahoo в последний момент снизила цену, а Цукерберг и так считал, что Facebook ещё не раскрыл весь свой потенциал, и, воспользовавшись моментом, отказался от предложения. Социальная сеть, объединяющая несколько миллионов студентов, была лишь началом — он хотел объединить весь мир. В то время многие сочли это решение безумием — двадцатидвух-летний студент, бросивший учебу, отказался от миллиарда долларов, кем он себя возомнил? Но через восемь лет, когда Facebook вышел на биржу, его рыночная капитализация превысила 100 миллиардов долларов. Ставка Цукерберга окупилась — в сто раз. А Yahoo в очередной раз упустила компанию, способную изменить мир.

Настоящий переломный момент для Facebook был связан с двумя людьми и одним решением.

Первая — Шерил Сандберг. В 2008 году Цукерберг переманил Сандберг из Google на должность главного операционного директора. Сандберг окончила Гарвардский университет и Гарвардскую школу бизнеса с результатами, вызывающими зависть — её дипломная работа в бизнес-школе была отмечена высшей наградой. Ранее она работала главой аппарата Ларри Саммерса в Министерстве финансов США, вместе с ним участвовала в преодолении азиатского финансового кризиса, а затем перешла в Google, где отвечала за рекламный бизнес. Когда она пришла в Facebook, доходы компании были ещё весьма скромными — Цукерберг знал, как создавать продукты, но не очень хорошо разбирался в том, как зарабатывать деньги.

После прихода Сандберг перенесла опыт Google в области таргетированной рекламы на Facebook — причём у Facebook в этом плане было даже больше преимуществ, чем у Google, поскольку пользователи добровольно указывали в своих профилях свой возраст, пол, образование, увлечения и семейное положение. Точная таргетированная реклама, о которой мечтают рекламодатели — «Я хочу показать эту рекламу замужним женщинам в возрасте от 25 до 35 лет, живущим в Нью-Йорке и увлекающимся йогой и органическими продуктами», — в Facebook может быть настолько точной, что аж мурашки по коже бегут. Вам не нужно гадать, кто является потребителем — потребитель сам вам об этом сообщает. Такая точность делает каждый доллар, потраченный на рекламу, в десять раз эффективнее, чем в случае с традиционной рекламой. Сандберг превратила эту точную таргетированную рекламу в неустоящую «печатную машинку». К 2012 году годовая выручка Facebook от рекламы превысила 5 миллиардов долларов. Позже Сандберг написала книгу «Шаг вперёд», которая стала мировым бестселлером, а сама она — одной из самых влиятельных женщин-руководителей в Кремниевой долине. В отрасли, практически полностью монополизированной мужчинами, это достижение само по себе достойно упоминания.

Вторым ключевым решением стал переход на мобильные платформы. 18 мая 2012 года Facebook вышел на биржу — рыночная капитализация при первичном размещении акций (IPO) составила 104 миллиарда долларов, что на тот момент стало одним из крупнейших IPO в истории технологической отрасли. В день листинга торговый зал Nasdaq был переполнен людьми, а Цукерберг, одетый в свою знаменитую серую толстовку с капюшоном, ударил в колокол, открывающий торги, дистанционно — эта толстовка впоследствии стала предметом анализа бесчисленных СМИ. Кто-то называл это «неуважением» к Уолл-стрит, кто-то — «объявлением войны» традиционному финансовому миру со стороны новых магнатов Кремниевой долины, а кто-то просто считал, что он не хотел переодеваться. Как бы то ни было, эта серая толстовка стала символом культуры генеральных директоров в технологической отрасли — вслед за Цукербергом всё больше руководителей технологических компаний стали появляться на официальных мероприятиях в футболках и кроссовках, как будто костюм и галстук означают, что ты недостаточно крут.

Однако динамика акций после выхода на биржу оказалась плачевной — за первые несколько месяцев они упали почти на 50 %, а рыночная капитализация сократилась на сотни миллиардов долларов. Медведи с Уолл-стрит затаили дыхание. Причина была проста: инвесторы опасались, что Facebook не сможет зарабатывать деньги в эпоху мобильных устройств. В то время смартфоны уже начали вытеснять компьютеры как основное устройство для выхода в интернет, а мобильный интерфейс Facebook был крайне неудобным — настолько, что это доводило пользователей до иступления. Первое мобильное приложение компании было написано на HTML5 и работало настолько медленно, что хотелось разбить телефон. Еще более серьезной проблемой было то, что у Facebook практически не было доходов от рекламы на мобильных устройствах — более 80 % выручки компании приходилось на рекламу на настольных компьютерах.

Закерберг поступил так решительно, что это удивило всех — он объявил Facebook компанией, ориентированной «в первую очередь на мобильные устройства», немедленно прекратил разработку всех новых функций для настольных компьютеров и переориентировал всю компанию на мобильные устройства. Затем он полностью перестроил всю мобильную команду. Он приказал перейти с HTML5 на нативный код и заново разработать приложения для iOS и Android. Внутри компании он отдал приказ, напоминавший военный: с сегодняшнего дня каждое предложение по продукту должно сначала отвечать на вопрос «Как это будет работать на мобильном устройстве?», и если на него нет ответа, предложение не принимается. Каждую неделю он лично проверял ход разработки мобильных продуктов: каждое расположение кнопки и скорость загрузки каждой страницы проходили под его контролем. В тот период Цукерберг напоминал заведенную машинку — всё его внимание было сосредоточено на одной цели: сделать Facebook на мобильных устройствах таким же удобным, как и на компьютере. Один из инженеров вспоминает, что в те месяцы у Цукерберга был только один любимый вопрос: «Как дела на мобильных устройствах?» Независимо от того, о чём вы ему докладывали, его первым вопросом всегда был именно этот.

Эта мобильная трансформация стала одним из самых успешных стратегических поворотов в истории технологической отрасли. К концу 2013 года доходы Facebook от мобильной рекламы уже превысили половину общего дохода от рекламы. Акции компании начали стремительно расти — с минимума в менее чем 20 долларов до более чем 80 долларов в 2014 году. Инвесторы, продавшие акции Facebook после IPO, теперь об этом жалеют до глубины души. Цукерберг доказал одну вещь: в технологической отрасли способность генерального директора воплощать идеи в жизнь порой важнее самой стратегии — на кладбище компаний полно примеров тех, у кого была правильная стратегия, но не хватило сил её реализовать.

Затем Цукерберг начал серию ошеломляющих поглощений.

В 2012 году он за миллиард долларов приобрел Instagram — приложение для обмена фотографиями, в котором работало всего тринадцать сотрудников. Сделка была заключена с поразительной скоростью: от первого контакта до подписания контракта прошло всего около трёх дней, причём Цукерберг даже обошёл совет директоров Facebook и вел переговоры напрямую с основателем Instagram Квином Стромом. Аналитики с Уолл-стрит называли его сумасшедшим — приложение для добавления фильтров к фотографиям, созданное тринадцатью людьми, стоит 1 миллиард долларов? Но впоследствии Instagram стал одной из самых популярных социальных сетей в мире с более чем 2 миллиардами активных пользователей в месяц, а его доходы от рекламы превысили доходы YouTube. 1 миллиард долларов за платформу, приносящую больше прибыли, чем YouTube — эта сделка оказалась выгоднее, чем покупка YouTube компанией Google в своё время.

В 2014 году он за 19 миллиардов долларов приобрел WhatsApp — приложение для зашифрованного обмена мгновенными сообщениями. Эта цена потрясла весь мир — 19 миллиардов долларов за мессенджер? На тот момент в WhatsApp работало всего 55 сотрудников. Но количество пользователей WhatsApp уже превышало 400 миллионов и росло с поразительной скоростью. История основателя WhatsApp Яна Кума — это сама по себе история борьбы иммигранта: он родился в небольшой деревне в пригороде Киева, Украина, а в шестнадцать лет вместе с матерью эмигрировал в Маунтин-Вью, Калифорния, где вырос на продовольственных талонах и государственных пособиях. Однажды он приходил на собеседование в Facebook, но получил отказ. Пять лет спустя Цукерберг купил его компанию за 19 миллиардов долларов. Иногда юмор судьбы действительно заставляет смеяться и плакать одновременно. Логика Цукерберга была предельно ясна: если я не куплю WhatsApp, его купит Google. Лучше самому владеть платформой для общения с несколькими сотнями миллионов пользователей, чем отдать её конкуренту. Впоследствии число пользователей WhatsApp превысило 2 миллиарда — в таких развивающихся странах, как Индия, Бразилия и Индонезия, WhatsApp практически стал синонимом «SMS».

Цукерберг также совершил поступок, который многим показался невероятным: в том же 2014 году он за примерно 2 миллиарда долларов приобрел Oculus VR — стартап, занимавшийся производством шлемов виртуальной реальности. Основатель Oculus, Палмер Лаки, был двадцатилетним молодым человеком, который в собственном гараже из скотча и запчастей собрал первый прототип VR-очков — опять гараж, традиции Кремниевой долины никогда не выходят из моды. В то время почти никто не понимал смысла этой сделки — Facebook был социальной сетью, зачем ему покупать компанию, производящую VR-очки?

Ответ Цукерберга был таким: он считал, что виртуальная реальность станет следующей важной вычислительной платформой, так же как мобильные телефоны заменили компьютеры. В 2021 году он даже сменил название Facebook на «Meta» — «метавселенная» — чтобы выразить свою ставку на будущее виртуальной реальности. Это переименование вызвало у многих недоумение и даже насмешки — даже среди сотрудников самой компании многие сочли его непонятным. Ведь к 2024 году метавселенная не пережила взрывного роста, как он ожидал, и видение, в котором «все люди проводят встречи, общаются и делают покупки в виртуальном мире», по-прежнему кажется далекой перспективой. Meta уже потратила более 40 миллиардов долларов на VR и AR, а изображение пользователей на платформе виртуального мира под названием Horizon Worlds выглядит как компьютерная игра 2005 года. Но Цукерберг, похоже, не особо обращает внимания на насмешки окружающих — в этом он очень похож на Безоса. Оба они из тех, кто готов потратить десять или даже двадцать лет, чтобы доказать, что они правы.

К 2024 году годовая выручка Meta превысила 130 миллиардов долларов — причём подавляющая часть этой суммы приходится на рекламу в Facebook и Instagram. А что насчёт числа пользователей? Число ежемесячных активных пользователей Facebook приближается к 3 мил-

лиардам — это почти треть всего населения Земли. 3 миллиарда человек. От Пекина до Буэнос-Айреса, от Москвы до Найроби: небольшой сайт, зародившийся в общежитии Гарварда, через двадцать лет превратился в самую масштабную в истории человечества платформу для общения и социальных сетей. Если бы Facebook был государством, его «население» превышало бы совокупное население Китая и Индии.

Но у этой медали есть и другая сторона. Facebook обвиняют в содействии распространению фейковых новостей, усугублении политической поляризации общества, нарушении конфиденциальности пользователей и нанесении ущерба психическому здоровью подростков — даже в собственных внутренних исследовательских отчетах Facebook признает, что Instagram заставляет 32 % девочек-подростков хуже относиться к своей фигуре. Скандал с Cambridge Analytica в 2018 году раскрыл, что Facebook передал личные данные десятков миллионов пользователей политической консалтинговой компании без их согласия; эти данные были использованы для таргетированной политической рекламы во время президентских выборов в США 2016 года. Закерберга вызвали в Конгресс США для дачи показаний — молодой генеральный директор в костюме и галстуке в течение десяти часов отвечал на вопросы группы сенаторов и членов Палаты представителей, которые были вдвое старше его и не имели ни малейшего представления о технологиях. Целых десять часов. Большую часть времени вопросы, задаваемые Цукербергу, показывали, что понимание этих законодателей о технологической отрасли застряло в прошлом веке — один из законодателей задал вопрос, который рассмешил весь интернет: «Если пользователи не платят, как вы зарабатываете деньги?» Цукерберг помедлил на секунду и без выражения на лице ответил: «Сенатор, мы размещаем рекламу».

История Facebook по сути является одним из самых глубоких парадоксов эпохи интернета — платформа, чья миссия заключалась в «объединении всего человечества», в конечном итоге стала инструментом «раскола человечества». Один и тот же алгоритм не только воссоединяет вас со старыми одноклассниками, но и замыкает вас в информационном «коконе» — вы видите только то, что, по мнению алгоритма, вы хотите видеть, а это зачастую усиливает ваши уже существующие предубеждения. Но полную историю о рекомендательных алгоритмах и информационных пузырях мы оставим для следующих глав. А пока давайте посмотрим, как другая социальная сеть — платформа, позволяющая выразить свои мысли всего 140 символами, — превратилась из, казалось бы, абсурдной идеи в силу, изменившую глобальный политический ландшафт и общественное мнение.

Глава 1.3. 140 символов

Вечер марта 2006 года, небольшая квартира в районе Саут-Маркет в Сан-Франциско.

Молодой человек с растрепанной густой бородой рисовал эскизы на своём ноутбуке. Он рисовал не архитектурные планы — хотя в университете он изучал архитектуру, — а прототип интерфейса программного продукта. Он хотел создать нечто, что позволило бы людям в любое время и в любом месте — в автобусе, в кафе, на скучной встрече — отправить с мобильного телефона короткое сообщение, чтобы рассказать всему миру: «Чем я сейчас занимаюсь». Длина этого сообщения была строго ограничена 140 символами — ведь в то время максимальная длина SMS составляла 160 символов, и ему нужно было оставить 20 символов для имени пользователя.

Этого молодого человека звали Джек Досси. То, что он нарисовал, позже стало называться Twitter.

Доси — человек, которого трудно отнести к какой-либо категории. Он родился в Сент-Луисе, штат Миссури, — городе на Среднем Западе, известном своей знаменитой аркой, барбекю и пивом, который не имеет ничего общего с технологической культурой Кремниевой долины. С детства он увлекался двумя, казалось бы, совершенно не связанными между собой вещами: программированием и городским планированием. Он мог сидеть у окна целый день, наблюдая за тем, как такси, автобусы и пешеходы перемещаются по улицам города. В четырнадцать лет он начал писать программное обеспечение для диспетчерских служб такси — да, в четырнадцать лет, в том возрасте, когда большинство его сверстников ещё размышляли, как завязать разговор с девочками, он уже ломал голову над тем, как оптимизировать алгоритмы диспетчеризации транспортных средств. Позже он рассказал журналистам, что его интерес к диспетчерскому программному обеспечению возник из простого вопроса: когда вы звоните, чтобы вызвать такси, откуда вы знаете, где оно находится? Почему бы не сделать так, чтобы все могли видеть местоположение всех автомобилей в режиме реального времени? Суть этого вопроса — обеспечение доступности информации в режиме реального времени — впоследствии стала основной идеей Twitter.

Он некоторое время изучал архитектуру в Нью-Йоркском университете, но бросил учебу, не получив диплома — столь высокая частота отчислений среди стартаперов Кремниевой долины заставляет усомниться в полезности университетского образования. Затем он переехал в Сан-Франциско и устроился на работу в стартап по подкастам под названием Odeo.

У Odeo дела шли не очень хорошо — точнее, они шли просто ужасно. В 2005 году Apple добавила функцию подкастов в iTunes — для Odeo это стало смертельным ударом. Как можно конкурировать с Apple в сфере подкастов? Это все равно что открыть небольшой ресторанчик рядом с McDonald's — выжить не невозможно, но крайне сложно. Основатели Odeo Ноа Грас и Эван Уильямс поняли, что компании необходимо преобразоваться, иначе ей грозит закрытие. Уильямс был далеко не никому не известной личностью — он был основателем Blogger, той самой платформы, которая в начале 2000-х годов впервые позволила обычным людям легко вести блоги и публиковать статьи в Интернете, а позже была приобретена Google. Он знал, как превратить идею, настолько простую, что казалась скучной, в полезный интернет-продукт.

Докси высказал свою идею на одном из мозговых штурмов в Odeo: социальная платформа на основе SMS, где каждый мог бы отправлять короткие обновления статуса, которые видели бы все, кто на него подписан. Изначально эта идея была лишь одной из десятка-другого предложений, высказанных во время мозгового штурма — большинство, услышав её, отреагировали словами «ну, неплохо». Но Уильямс почувствовал в этой идее какую-то неопределимую привлекательность. Он дал Докси и другому инженеру, Биззу Стоуну, две недели на создание прототипа. Они справились — получилась крайне простая веб-страница, на которой можно

было ввести фразу, и она отправлялась всем, кто вас «подписался». Вот и всё. Доси назвал эту концепцию «twtr» — намеренно убрав гласные, поскольку в то время в Кремниевой долине был популярен такой стиль наименования; примером тому служил сайт для обмена фотографиями Flickr. Позже они всё-таки вернули гласные, и название стало Twitter — так его легче произносить и запоминать. Эта маленькая синяя птичка впоследствии стала одним из самых узнаваемых логотипов в мире.

15 июля 2006 года Twitter официально открыл регистрацию для всех. Первым твитом Докси было: «just setting up my twtr» (настраиваю свой Twitter). Позже этот твит был продан на аукционе в виде NFT почти за три миллиона долларов — предложение из пяти английских слов ушло за три миллиона. Сама по себе эта сделка, пожалуй, является лучшей иронией в отношении интернет-экономики.

Первоначально Twitter рос не очень быстро — по сравнению с взрывным распространением Facebook, который за несколько часов после запуска захлестнул университетские кампусы, рост числа пользователей Twitter в первый год больше напоминал медленное приготовление супа на медленном огне. Первая реакция большинства людей была недоумением или даже презрением: зачем мне рассказывать всему миру, что я ем сэндвич? Кому это интересно?

Но в марте 2007 года фестиваль South by Southwest изменил всё. Twitter установил в коридорах конференц-центра два огромных экрана, на которых в режиме реального времени отображались все твиты с хэштегом «SXSW». Участники фестиваля видели, как их набранные на ходу фразы мгновенно появлялись на огромных общедоступных экранах — это ощущение мгновенной обратной связи было захватывающим. За три дня среднесуточное количество твитов в Twitter взлетело с 20 тысяч до более чем 60 тысяч — то есть увеличилось более чем в три раза. На том фестивале Twitter получил награду в номинации «Лучший блог» — как ни иронично, ведь Twitter вовсе не был блоггом. Но в то время никто ещё не знал, как его определить — это не был ни блог, ни чат, ни форум, ни электронная почта, ни SMS. Это был совершенно новый вид, находящийся где-то посередине между всеми этими вещами — открытая, работающая в режиме реального времени и чрезвычайно сжатая форма самовыражения. Позже Уильямс привёл меткую аналогию: если Facebook — это частная вечеринка, на которую вы приглашаете друзей, то Twitter — это общественная площадь, куда может прийти любой. На этой площади голос каждого теоретически равен — твит обычного человека и твит президента США технически обладают абсолютно одинаковыми правами на распространение.

Настоящий переломный момент в истории Twitter наступил благодаря серии событий, которых никто не ожидал — именно они превратили Twitter из игрушки, позволяющей «рассказать всему миру, что ты ешь», в платформу, изменившую способы распространения информации по всему миру.

15 января 2009 года самолёт Airbus A320 авиакомпании American Airlines вскоре после взлёта столкнулся со стаей канадских чёрных гусей, оба двигателя вышли из строя, и самолёт за считанные секунды превратился в огромный планер. Капитан Чесли «Салли» Саленбергер — опытный пилот с сорокалетним стажем — успешно совершил аварийную посадку на реке Гудзон, и все 155 человек на борту выжили. Первым, кто сообщил об этом, был не CNN и не «Нью-Йорк Таймс», а обычный пользователь Twitter. Молодой человек по имени Янис Крумс как раз находился на спасательном пароме, спешащем к месту происшествия.

Он снял на мобильный телефон фотографию пассажиров, стоящих на крыле и ожидающих спасения, добавил к ней комментарий и опубликовал в Twitter. Этот твит был перепощен десятки тысяч раз за считанные минуты — намного раньше, чем появились репортажи в традиционных СМИ. К тому времени, когда вертолёт CNN прибыл над местом происшествия, в Twitter уже было несколько десятков фотографий с места событий, снятых с разных ракурсов. В тот момент весь мир впервые осознал: Twitter может быть быстрее традиционных новостей. Не на чуть-чуть — а намного быстрее. Пока корреспонденты CNN ещё ехали к месту про-

исшествия, в Twitter уже появились фотографии с места событий. Пока редакторы газет ещё собирались на совещание, чтобы определить заголовок для первой полосы, в Twitter уже были десятки тысяч свидетельств очевидцев. Поток информации в традиционных СМИ выглядит так: «Происходит событие → Журналист прибывает на место → Проводит интервью и снимает → Редактор проверяет материал → Выходит в эфир/печать». Twitter сократил этот процесс до: «Происходит событие → Свидетель публикует твит». Два шага. Несколько секунд.

Затем последовали протесты против результатов выборов в Иране в июне 2009 года. Тысячи иранцев вышли на улицы Тегерана, протестуя против фальсификаций на выборах. Иранское правительство запретило иностранным журналистам вести репортажи и закрыло внутренние новостные сайты — но полностью заблокировать Twitter им не удалось. Протестующие использовали Twitter, чтобы в режиме реального времени транслировать события миру. Кадры, на которых видно, как снайпер застрелил во время протеста молодую девушку по имени Нида Ага-Солтан, разлетелись по всему миру через Twitter — это видео стало самым знаковым изображением иранского демократического движения. Госдепартамент США даже потребовал от Twitter отложить запланированное техническое обслуживание системы, чтобы не нарушить связь иранских протестующих. Стартап из Сан-Франциско внезапно превратился в фигуру на международной дипломатической шахматной доске.

Затем наступила «Арабская весна» 2011 года. Тунис, Египет, Ливия, Сирия, Йемен — в течение всего нескольких месяцев в ряде стран Ближнего Востока и Северной Африки один за другим разразились массовые антиправительственные протесты. В странах, где правительство контролировало телевидение и газеты, а независимые журналисты подвергались арестам или изгнанию, Twitter стал для протестующих единственным каналом для организации демонстраций, распространения информации и обращения за помощью к всему миру. Египетские демонстранты использовали Twitter, чтобы договориться о месте и времени сбора, транслировали в прямом эфире кадры жестокого подавления полицией протестов на площади Освобождения и обращались к мировым СМИ с призывом: «Посмотрите, что здесь происходит!»

Твиты превратились в пули — они не убивают, но обладают такой же проникающей силой. В разгар протестов египетское правительство совершило поступок, потрясший весь мир: оно полностью отключило доступ к Интернету по всей стране. Страна с населением в 80 миллионов человек в эпоху цифровых технологий была насильно отключена от сети. Это был крайний шаг, на который пошло суверенное государство, чтобы предотвратить распространение сообщения длиной в 140 символов. 140 символов заставили диктатора испугаться настолько, что он отключил интернет во всей стране. Сам по себе этот факт является самым убедительным доказательством силы Twitter.

В те годы Twitter обрёл почти сакральный ореол — он стал «инструментом свободы», «голосом демократии», «оружием слабых против сильных». Западные СМИ наперегонки сообщали о том, как Twitter «помог демократической революции». Государственный секретарь США Хиллари Клинтон выступила с речью о «свободе интернета», назвав Twitter и другие социальные сети «инструментами публичной дипломатии XXI века». Идеалисты из Кремниевой долины ликовали — смотрите, технологии действительно могут сделать мир лучше!

Но эта картина быстро изменилась. Те же самые инструменты, те же самые 140 символов, можно использовать и для распространения экстремизма, вербовки террористов и распространения конспирологических теорий. Ещё в 2014 году ИГИЛ умело использовало Twitter для вербовки джихадистов по всему миру. Во время президентских выборов в США в 2016 году российские специалисты по информационной войне массово использовали фальшивые аккаунты в Twitter для распространения фейковых новостей и разжигания социального раскола. Тот инструмент, который когда-то использовался для свержения диктаторов, теперь используется и для подрыва демократии.

16 июня 2015 года магнат недвижимости и звезда реалити-шоу стоял в мраморном холле небоскреба «Трампа-тауэр» на Пятой авеню в Манхэттене и объявил о выдвижении своей кандидатуры на пост президента США. Его звали Дональд Трамп. С того момента Twitter перестал быть просто социальной платформой — он превратился в политическое оружие.

Трамп обнаружил истинную силу Twitter — или, точнее, он от природы понимал эту силу. Twitter словно был создан специально для него. Его манера высказываться — лаконично, прямо, агрессивно и эмоционально — идеально вписывалась в ограничение в 140 символов. В то время как другим политикам требуются часы работы спичрайтеров для оттачивания формулировок, Трампу достаточно взять телефон в три часа ночи, набрать несколько десятков слов и нажать «Отправить» — и через несколько секунд весь мир узнает, о чём он думает. Каждый его твит — словно граната, брошенная в мир новостей: все телеканалы, газеты и сайты вынуждены отложить все дела, чтобы осветить и проанализировать, что же на этот раз написал президент в Твиттере.

Одним бесплатным твитом он получает медийное освещение на миллионы долларов. Традиционная политическая коммуникация представляет собой сложную многоуровневую систему фильтрации: президент говорит, пресс-секретарь передает слова, журналисты освещают события, редакторы отбирают информацию, и только в конце концов читатель видит версию, прошедшую через множество фильтров. Эта система существует уже несколько десятилетий, у неё много проблем — информация может быть искажена или освещена выборочно — но у неё есть хотя бы одна защитная сетка: профессиональное суждение. Трамп одним махом разрушил всю эту систему. Его твиты не проходят ни через чью проверку — ни через пресс-секретаря, ни через PR-команду, ни через юридических консультантов, ни даже через элементарную проверку орфографии — они идут прямо из мозга к большому пальцу, а оттуда — прямо во весь мир. Он придумал новое слово «covfefe» — опечатку, допущенную при написании твита ранним утром, — и это бессмысленное слово за несколько часов попало в мировые тренды.

За время пребывания на посту он опубликовал более 25 тысяч твитов — в среднем более семнадцати в день. Такая интенсивность заставляет усомниться: сколько времени он действительно уделяет управлению страной, а сколько — просмотру Твиттера. С помощью твитов он объявляет о политических решениях, нападает на оппонентов, увольняет чиновников — его госсекретарь Рекс Тиллерсон, как говорят, узнал о своем увольнении из твита президента, прочитанного на мобильном телефоне, — а также угрожает иностранным лидерам. — Однажды он в твите пригрозил Северной Корее, заявив, что у США «ядерная кнопка намного больше вашей и она работает». Президент страны, обладающей ядерным оружием, угрожает в социальных сетях масштабами ядерной войны — такая ситуация до появления Twitter была совершенно невообразима. Генералы Пентагона, наверное, все облились холодным потом.

6 января 2021 года сторонники Трампа штурмовали Капитолий — толпа перелезла через ограждение, разбила окна, ворвалась в зал заседаний Сената, а кто-то даже сел на кресло спикера и сделал селфи. Это был первый случай штурма Капитолия с 1814 года, когда британские войска сожгли Вашингтон. В течение 48 часов после инцидента Twitter навсегда заблокировал аккаунт Трампа — на том основании, что его твиты «подстрекали к насилию». Частная компания со штаб-квартирой в Сан-Франциско запретила действующему президенту США использовать свою платформу для высказываний. Это решение вызвало затянувшиеся споры: имеет ли технологическая компания право решать, может ли президент США высказываться? Где пролегают границы свободы слова? Кто определяет эти границы? Правительство? Суд? Или команда по модерации контента технологической компании?

А ситуация внутри Twitter оказалась не менее запутанной.

Докси, соучредитель Twitter, пережил карьеру, полную взлетов и падений. В 2008 году совет директоров отстранил его от должности генерального директора — его выгнали из ком-

пании, которую он сам помог создать, что напоминает сценарий с уходом Джобса из Apple и Маска из PayPal. В Кремниевой долине, похоже, существует проклятие: рано или поздно основатели будут «оптимизированы» собственным советом директоров. Уильямс занял пост генерального директора, но и он не оправдал ожиданий — при нём Twitter продолжал крутиться в замкнутом круге, пытаясь решить проблему «как заработать». В 2010 году Уильямса сменил Дик Костелло.

В 2015 году, после всех этих перипетий, Доси наконец-то был вновь приглашён на должность генерального директора — при этом он продолжал руководить другой созданной им компанией, Square, платформой для мобильных платежей. Один человек, одновременно занимающий должность генерального директора двух публичных компаний, — явление крайне редкое в истории Кремниевой долины. Многие сомневались, сможет ли он уделить достаточно внимания обеим компаниям — ответ: с трудом. В течение нескольких лет после возвращения Доси рост числа пользователей Twitter оставался на одном уровне, скорость обновления продукта была настолько низкой, что пользователи впадали в отчаяние, а доходы от рекламы значительно отставали от Facebook и Google. У Twitter есть один фатальный недостаток — он не так «затягивает», как Facebook. Можно прожить целый день, не заходя в Twitter, и при этом жить нормально, но многие люди чувствуют себя не в своей тарелке, если не заходят в Facebook хотя бы раз в день. Facebook прочно удерживает вас на платформе через ваш круг общения — все ваши друзья там, и вам приходится там быть. У Twitter нет такого эффекта привязки — вы в основном следите за незнакомыми людьми и можете уйти в любой момент.

Twitter — это платформа, которую одновременно любят и ненавидят. Число его пользователей составляет менее одной десятой от числа пользователей Facebook — к 2022 году количество активных пользователей Twitter в месяц составляло примерно 350 миллионов — для обычной компании это астрономическая цифра, но по сравнению с более чем 3 миллиардами активных пользователей Facebook в месяц она выглядит скромно. Однако культурное влияние Twitter намного превосходит тот уровень, который можно было бы предположить, исходя из количества его пользователей. Журналисты, политики, знаменитости, учёные, предприниматели — эта «элита», обладающая правом голоса, практически полностью представлена в Twitter.

Журналист без Twitter — это как рыбак без сети: там находятся ваши источники информации, ваши коллеги, ваши читатели. Один твит может разжечь ожесточённую общенациональную дискуссию, а один хештег — породить социальное движение, охватившее весь мир. Движение #MeToo — против сексуальных домогательств и насилия — развернулось именно в Twitter, где миллионы женщин поделились своими историями под этим хештегом. Движение #BlackLivesMatter — против расизма и полицейского насилия — также получило первоначальный импульс в Twitter, а затем перекинулось из интернета на улицы крупнейших городов США. Twitter — это «общественная площадь» Интернета: она не самая большая, но самая шумная, а именно шумные площади зачастую определяют, о чём говорит весь город. Один твит может изменить курс акций за час — сам Маск не раз вызывал резкие колебания курса акций Tesla своими твитами, за что даже был оштрафован Комиссией по ценным бумагам и биржам США на 20 миллионов долларов.

В апреле 2022 года человек, о котором мы уже упоминали в первой главе, — Илон Маск — объявил о покупке Twitter за 44 миллиарда долларов.

Процесс этой сделки можно назвать настоящей бизнес-комедией с множеством неожиданных поворотов — если бы кто-то снял об этом фильм, зрители посчитали бы, что у сценариста слишком богатое воображение. Сначала Маск незаметно приобрел на открытом рынке более 9 % акций Twitter, став крупнейшим единичным акционером. Затем он громко объявил о намерении приобрести Twitter, чтобы превратить его в «платформу свободного слова». Затем он предложил цену в 54,20 доллара за акцию — общая сумма сделки составила примерно

44 миллиарда долларов. После этого он попытался отозвать предложение, заявив, что Twitter допустил мошенничество с данными пользователей.

В ответ совет директоров Twitter подал на него в суд, заявив, что, раз подписав контракт, он обязан его выполнить, а не может просто отказаться от покупки по своему усмотрению. После этого юридические команды Маска и Twitter вели судебную тяжбу в течение нескольких месяцев. В конце концов, 27 октября 2022 года Маск завершил сделку по приобретению — говорят, что, входя в здание штаб-квартиры Twitter в Сан-Франциско, он нес в руках раковину, поскольку ранее в Твиттере он пошутил, используя каламбур «let that sink in» («дайте этому улечься»), где слово «sink» означает как «обдумать», так и «раковина». На протяжении всего процесса он вел себя как человек, который на аукционе по импульсу поднял табличку, потом пожалел об этом, но обнаружил, что уже не может её опустить.

Первым делом после завершения сделки Маск провел массовые увольнения — примерно половина сотрудников Twitter лишилась работы в течение всего нескольких дней, а около 3 700 человек обнаружили, что их корпоративные аккаунты заблокированы, получив холодное электронное письмо. Некоторые получили уведомления глубокой ночью или ранним утром — они остались без работы, ещё не проснувшись. Оставшихся сотрудников обязали подписать обязательство работать с «максимальной самоотдачей», в противном случае им пришлось бы уйти. Затем он переименовал Twitter в X — домен X.com он зарегистрировал ещё в 1999 году и более двадцати лет не мог забыть об этом названии. Знаменитый логотип Twitter в виде синей птички — пожалуй, один из самых узнаваемых брендов в мире — был заменен на простую черно-белую букву «X». С точки зрения специалистов по брендингу это решение выглядело почти как самоубийство: за одну ночь он отбросил узнаваемость бренда и лояльность пользователей, которые с таким трудом создавались на протяжении шестнадцати лет. Но Маску это было безразлично. Ему никогда не было дела до того, что, по мнению других, должно было его волновать.

Маск позиционирует себя как «абсолютиста свободы слова» — он восстановил множество аккаунтов, ранее заблокированных за нарушение правил платформы, включая аккаунт Трампа. Он заявляет, что хочет сделать X по-настоящему свободной платформой для выражения мнений, «цифровой общественной площадью», не скованной политической корректностью — но критики быстро указали, что, размахивая знаменем свободы слова, он одновременно блокирует журналистов, критикующих его самого, и приостанавливает действие аккаунтов, отслеживающих маршруты его частного самолета. Четыре слова «свобода слова», произнесенные разными людьми, часто имеют совершенно разное значение — для Маска «свобода слова», похоже, означает «свобода слова, с которой я согласен».

Цена приобретения Twitter оказалась высокой — настолько высокой, что даже самому богатому человеку в мире пришлось по-настоящему пожалеть о своих деньгах. К 2023 году доходы X от рекламы сократились более чем на 50% — многие рекламодатели покинули платформу из-за опасений, что их реклама может появиться рядом с экстремистским контентом. Позже Маск сам признал, что приобретение Twitter привело к исчезновению нескольких десятков миллиардов долларов из его чистой стоимости — по некоторым оценкам, эта сделка обошлась ему в убыток более 20 миллиардов. Но он, похоже, не сожалеет — или, вернее, предпочитает рассматривать этот колоссальный убыток как неизбежную плату за защиту «свободы слова». Для человека, одновременно управляющего ракетной и электромобильной компаниями, 44 миллиарда долларов за платформу, где люди просто высказывают свои недовольства, — это, возможно, всего лишь небольшой эпизод в жизни.

На этом я хотел бы сказать следующее. История Twitter — или, как его теперь следует называть, X — является одной из самых ироничных историй эпохи интернета. Простой инструмент, изначально предназначенный лишь для того, чтобы люди делились информацией о том, «какой сэндвич я ем», в конечном итоге превратился в силу, влияющую на международную

политику и результаты выборов. Платформа, чьей целью было «демократизировать распространение информации», в конечном итоге была куплена самым богатым человеком в мире, состояние которого превышает 200 миллиардов долларов, и превратилась в его личную площадку для экспериментов со свободой слова. Инструмент, который когда-то восхваляли как «голос свободы» — вселявший страх в диктаторов и вызывавший восторг у революционеров, — в конечном итоге превратился в канал для распространения языка ненависти и дезинформации.

Эти противоречия не являются исключительной особенностью Twitter — они представляют собой фундаментальную дилемму, с которой сталкиваются все социальные сети. Когда вы даёте каждому человеку микрофон, обращённый ко всему миру, вы не можете контролировать, что он скажет в этот микрофон. Вы даёте право высказаться хорошим людям, но в то же время даёте такое же право и плохим. Вы даёте демократическому движению инструмент для организации, но в то же время даёте экстремистам инструмент для вербовки. Технология сама по себе нейтральна — но люди, которые её используют, никогда не бывают нейтральными.

Сто сорок символов. Не много, но и не мало. Достаточно, чтобы написать искреннее признание в любви, и достаточно, чтобы объявить войну. Достаточно, чтобы опубликовать анекдот, и достаточно, чтобы распространить фейковую новость. Достаточно, чтобы организовать революцию, и достаточно, чтобы спровоцировать беспорядки. Пожалуй, это и есть самое глубокое наследие Twitter: он доказал, что человеческий язык — даже сведённый к минимуму — по-прежнему обладает силой, способной изменить мир. Просто направление этих изменений никогда не определяется самим инструментом.

И эти глубинные противоречия столь же остро проявляются на другой категории социальных платформ, в основе которых лежит визуальный контент. Приложение для обмена фотографиями под названием Instagram и приложение «Snapchat», в котором сообщения исчезают после просмотра, совершенно разными способами коренным образом меняют то, как целое поколение молодых людей смотрит на мир и на самих себя.

Глава 1.4. Исчезнувшие фотографии

6 октября 2010 года, Сан-Франциско.

Двадцатишестилетний молодой человек по имени Кевин Стром сидел в полутемном кафе в районе Саут-Маркет и с напряжением следил за цифрой на экране ноутбука — это был счетчик скачиваний мобильного приложения, которое он только что запустил. Цифра менялась несколько раз в минуту. К вечеру того дня приложение под названием Instagram было скачано более 25 тысяч раз. Сервер едва не перегрузился. Стром и его единственный партнер Майк Криг — инженер из Сан-Паулу, Бразилия, изучавший в Стэнфорде символические системы — всю ночь напролёт занимались аварийным ремонтом сервера, наблюдая при этом, как число пользователей растёт с почти неконтролируемой скоростью. Криг позже вспоминал, что в ту ночь они почти не сомкнули глаз — каждый раз, когда казалось, что сервер стабилизировался, новая волна пользователей снова выводила его из строя.

Два года спустя Facebook приобрел Instagram за 1 миллиард долларов — в то время в Instagram работало всего тринадцать сотрудников. Тринадцать человек. Один маленький офис. Одно приложение. 1 миллиард долларов. То, чего Стром и Кригер добились силами тринадцати человек, не удалось бы многим командам из сотен сотрудников, даже задействовав все имеющиеся ресурсы.

В обычном мире такого не должно было бы произойти. Но в Кремниевой долине это и есть «норма». В этом месте хорошая идея в сочетании с удачным моментом может превратить тринадцать человек в миллиард долларов.

Стром родился в Холлистоне, штат Массачусетс — тихом городке в пригороде Бостона. Его отец был руководителем кадровой компании, а мать занималась маркетингом в технологической компании — типичная американская семья среднего и высшего класса. В отличие от многих стартаперов Кремниевой долины, Стром не был техническим гением, с детства увлечённым программированием — в Стэнфордском университете он изучал управленческие науки и инженерию, что по сути является степенью в области бизнеса. Его настоящей страстью была фотография. Во время учебы в университете он прошел стажировку в Mayfield Fund — одной из старейших венчурных компаний Кремниевой долины — и именно там впервые познакомился с миром венчурного инвестирования.

Однако изменило направление его жизни не венчурное инвестирование, а семестр по обмену во Флоренции на третьем курсе. Итальянский свет, цвета, улицы и архитектура заставили его по-настоящему влюбиться в фотографию. Его преподаватель по фотографии научил его чему-то, что повлияло на всю его жизнь — пользоваться недорогой пластиковой камерой под названием «Holga». Holga — это недорогая камера, появившаяся в 1982 году в Гонконге: пластиковый объектив, сильные светопропуски, нечеткая фокусировка — все те недостатки, на которые «серьезные» фотографы не обращают внимания. Но именно благодаря этим «недостаткам» снимки, сделанные на Holga, приобретают уникальную, ретро-атмосферу с легким оттенком сказочности — именно эта атмосфера впоследствии стала душой Instagram в его зарождении. Те самые фильтры — которые превращают фотографию вашего завтрака в полароид из 70-х, селфи — в кадр из какого-нибудь арт-хаусного фильма, а парковку у вашего дома — в улочку старого европейского города — были вдохновлены именно эстетикой Holga. Небольшой итальянский городок, дешевая пластиковая камера, студент, увлеченный фотографией — это случайное стечение обстоятельств породило визуальную империю, стоимость которой превышает 100 миллиардов долларов.

После окончания Стэнфорда Стром сначала два года проработал в отделе корпоративного развития Google — эта работа позволила ему изнутри понаблюдать за тем, как функционируют самые успешные технологические компании Кремниевой долины, — а затем перешел

в стартап Nextstop, занимавшийся рекомендациями по путешествиям. Но в свободное время он всё время обдумывал одну идею: почему фотографии, снятые на мобильный телефон, всегда выглядят так некрасиво и так любительски? Фотографии, сделанные на камеры мобильных телефонов в 2010 году — с блеклыми цветами, заметным шумом и любительской композицией — по сравнению с фотографиями, снятыми на профессиональные камеры, были как небо и земля. Но что, если добавить к этим фотографиям фильтр? Фильтр, который одним нажатием превращает обычную фотографию в профессиональное фото?

Первое приложение, созданное Стромом, называлось не Instagram, а Burbn — многофункциональное социальное приложение с функцией чекина, чем-то напоминавшее популярный в то время Foursquare. Но он быстро обнаружил, что из всех функций Burbn пользователи чаще всего использовали только одну: публикацию фотографий. Остальные функции — чекины, отметки, планирование — практически никто не использовал. Тогда он принял самое сложное, но самое важное решение для любого предпринимателя: убрать всё, оставив только фотографии. Джобс сократил 70 % продуктовой линейки Apple, чтобы спасти компанию, а Стром убрал 90 % функций, чтобы определить суть своего продукта. В Кремниевой долине «убавление» иногда требует большего мужества, чем «добавление». За восемь недель он и Криг преобразовали Burbn в чрезвычайно лаконичное приложение для публикации фотографий — сфотографировать, применить фильтр, поделиться: три шага, три секунды. Они назвали его Instagram — от «instant» (мгновенный) и «telegram» (телеграмма) — мгновенная визуальная телеграмма. Телеграмма без слов.

В первый день после запуска было 25 тысяч скачиваний. За неделю — 100 тысяч пользователей. Через три месяца — миллион. Через год — десять миллионов. Через два года — тридцать миллионов. Такие темпы роста напомнили всем о другом продукте — iPhone. Долгое время Instagram был доступен только для iPhone — и это не случайно. Камера iPhone в то время была лучшей среди всех смартфонов, а фильтры Instagram как раз делали снимки, сделанные на iPhone, ещё красивее. Между ними сложились идеальные симбиотические отношения: те, кто покупал iPhone, скачивали Instagram, а те, кто пользовался Instagram, ещё больше хотели купить iPhone.

Такие темпы роста поразили весь Кремниевую долину.

Но то, что действительно сделало Instagram культурным явлением, — это не только фильтры, а коренное изменение в том, как люди представляют себя миру.

В социальных сетях, существовавших до Instagram, главную роль играл текст. На Facebook вы писали статус, в Twitter — публиковали 140 символов: суть этих платформ заключалась в «высказывании». Instagram перенес акцент с «высказывания» на «просмотр». Вам не нужно писать ничего — достаточно одной фотографии. Тщательно скомпонованная фотография с идеально подобранным фильтром — это ваше самопровозглашение перед всем миром.

Этот переход от текста к изображению имеет значение, выходящее далеко за рамки дизайнерского решения одного приложения — он отражает коренные изменения в том, как целое поколение воспринимает информацию. Поколение миллениалов и поколение Z выросли на изображениях — они пролистывают ленты с фотографиями, смотрят короткие видеоролики и публикуют мемы. Для них одна фотография несет гораздо больше информации и эмоций, чем тщательно составленный текст. Instagram не создал эту тенденцию — он точно уловил происходящие изменения и встал в авангарде этой волны.

В социальных сетях, где преобладает текст, вы выражаете свои мысли — о чём вы думаете, какое у вас мнение по тому или иному вопросу. В Instagram вы демонстрируете свою жизнь — или, точнее, ту версию жизни, которую хотите показать другим. Вы не будете выкладывать в Instagram грязную квартиру, недоеденную коробку с едой на вынос или темные круги под глазами после сверхурочной работы до трех часов ночи — вы будете выкладывать красиво сервированный бранч, закат на Бали и пот в тренажерном зале. Перед каждым нажатием кнопки

«Опубликовать» происходит молчаливый отбор: может ли эта фотография отразить тот образ себя, который я хочу представить? Каждая фотография в Instagram — это тщательно спланированное представление: она показывает не настоящего вас, а ту версию себя, которой вы хотите стать. Социологи позже дали этому явлению название «кураторское «я»» — вы курируете свою жизнь как музей, выставляя только самые блестящие моменты, а неприглядные части пряча в хранилище.

Эта культура «кураторства» в Instagram дошла до крайности. На этой платформе зародилась совершенно новая эстетика, которая быстро распространилась и в реальный мир — «стиль Instagram». Латте в кафе нужно снимать сверху, а рядом положить книгу, которую делаешь вид, что читаешь, и букет сухих цветов. Фотографии из путешествий — это либо силуэт лицом к морю, спиной к камере, либо снимок, на котором человек делает вид, что случайно оглянулся — конечно, на самом деле сделано тридцать кадров, из которых выбран только один с подходящим ракурсом. Фотографии с тренировок нужно делать при определенном освещении, чтобы на них были видны тени на кубиках пресса.

Еду нужно сфотографировать перед тем, как сделать первый кусочек — первые тридцать секунд после того, как блюдо подано на стол, принадлежат не вашему рту, а объективу вашего смартфона. Рестораны по всему миру начали специально разрабатывать «фотогеничные» блюда и интерьеры — не для того, чтобы вы лучше поели, а для того, чтобы ваши снимки выглядели красивее. В некоторых отелях в номерах даже появились небольшие таблички: «Отметьте нас в Instagram». Туристические достопримечательности стали оборудовать специальные «фотозоны» — с указанием оптимального ракурса, чтобы вам не пришлось его искать самостоятельно. Вся сфера услуг начала вращаться вокруг одного мобильного приложения. Успех ресторана всё в большей степени зависит от того, как он «выглядит» в Instagram, а не от того, насколько вкусно в нём готовят. Мир делится на две половины — одна из них — это то, что вы испытываете в реальности, а другая — то, что вы демонстрируете другим на экране, — и вторая половина постепенно поглощает первую.

9 апреля 2012 года Facebook объявил о приобретении Instagram за 1 миллиард долларов. Мы уже упоминали об этой сделке в тридцатой главе — это была «молниеносная операция», которую Цукерберг провёл, обойдя совет директоров и завершив переговоры за три дня. Эта сделка поразила всех — тринадцать сотрудников, нулевая выручка, оценка в 1 миллиард — в то время многие считали, что Цукерберг сошёл с ума. Но Цукерберг увидел то, чего не видели другие: Instagram не конкурировал с Facebook — он делал то, что Facebook не удавалось. В Facebook делиться фотографиями было очень неудобно — снимки тонули в море текстовых статусов, ссылок и приглашений в игры, и никто их всерьёз не рассматривал. Instagram же делал фотографии единственным главным героем. Цукерберг боялся не того, насколько велик Instagram сейчас, а того, насколько великим он станет в будущем. Он боялся упустить эту возможность. В Кремниевой долине FOMO — Fear Of Missing Out, страх упустить что-то важное — это не просто личное беспокойство, а стратегический страх, определяющий решения о сделках на миллиарды долларов.

После завершения сделки Instagram ускорил рост благодаря ресурсам Facebook — Facebook интегрировал в Instagram свою огромную команду по продаже рекламы и систему таргетированной рекламы, превратив приложение с «нулевым доходом» в рекламную «денежную печатную машину». Стром и Криг продолжали управлять Instagram в рамках системы Facebook до 2018 года — а затем уволились. Причиной ухода стали всё более глубокие разногласия с Цукербергом по поводу направления развития продукта: Цукерберг хотел, чтобы Instagram в большей степени направлял трафик в экосистему Facebook, а Стром стремился сохранить независимость Instagram. Рано или поздно после поглощения основатели вступают в конфликт с материнской компанией и уходят — это почти железное правило слияний и поглощений в Кремниевой долине. К 2024 году число активных пользователей Instagram в месяц

превысило 2 миллиарда — это в несколько раз больше, чем у Twitter. Доходы от рекламы превзошли доходы YouTube — приложение, в котором есть только фотографии и короткие видео, приносит больше прибыли, чем крупнейший в мире видеосайт. Это окончательно заставило замолчать аналитиков, которые когда-то высмеивали сделку «1 миллиард долларов за 13 человек».

Но как раз в тот момент, когда Instagram довел «тщательно отобранную идеальную жизнь» до крайности, начала набирать силу совершенно противоположная тенденция.

2011 год, Стэнфордский университет. Два студента из студенческого братства — Эван Спигель и Бобби Мерфи — на занятии по дизайну продуктов выдвинули, казалось бы, абсурдную идею: приложение, в котором отправленная фотография автоматически исчезает через несколько секунд. Преподаватель отреагировал с недоумением, а однокурсники — почти единодушным насмешками: зачем кому-то отправлять фотографию, которая обречена на исчезновение? В эпоху, когда все социальные платформы поощряют накопление контента, создание личных профилей и вечное сохранение воспоминаний, «исчезновение фотографий» звучало как идея, настолько противоречащая здравому смыслу, что граничила с абсурдом.

Но Спигель заметил тенденцию, которую другие упустили из виду — или, скорее, он почувствовал тревогу, которая распространялась среди его сверстников, но которую ещё никто не сформулировал явно. В Instagram и Facebook всё остаётся навсегда — нелепая фотография, которую ты опубликовал десять лет назад, бессвязный пост, написанный в пьяном угаре, или интимный снимок с бывшим партнёром на пляже — всё это навсегда останется в интернете, словно татуировка цифровой эпохи, которую невозможно стереть. Для молодых людей эта «вечность» становится тяжёлым бременем — каждая опубликованная фотография должна быть «идеальной», ведь она навсегда останется в твоём профиле. Ваша страница в Instagram — это ваше цифровое резюме: каждую фотографию увидят будущие работодатели, потенциальные партнеры и сотрудники приемной комиссии университета. Это давление превращает социальные сети в спектакль: вы больше не делитесь своей жизнью, а продвигаете бренд — и этим брендом являетесь вы сами.

Спигель хочет добиться прямо противоположного — он хочет, чтобы социальные сети вновь стали непринуждёнными, неформальными и такими же естественными, как общение лицом к лицу. Если ты знаешь, что фотография исчезнет через несколько секунд, тебе не нужно беспокоиться о том, идеальна она или нет — ты можешь сфотографировать себя только что проснувшимся без макияжа, скучный уголок классной комнаты или записать видео, где ты корчишь рожицы в камеру. Никто не будет тебя осуждать, ведь доказательства скоро исчезнут. Эта концепция «просмотра с последующим удалением» по сути является бунтом против модели «постоянной кураторской экспозиции» Instagram — бунтом со стороны молодого поколения.

Спигель родом из Пасифик-Палисейдс в Лос-Анджелесе — одного из самых богатых районов Калифорнии, где его соседями были голливудские звезды и финансовые магнаты. Его родители — адвокаты, причём не просто адвокаты, а выпускники Йельской юридической школы. Он вырос среди роскошных особняков, частных школ и дорогих автомобилей, в шестнадцать лет ездил на «БМВ» и никогда не знал, что такое нехватка денег. Такое происхождение придало ему врождённую уверенность в себе — кто-то называет это уверенностью, а кто-то — высокомерием. В последующих интервью СМИ он часто демонстрировал отношение, которое одновременно раздражало и вызывало восхищение у журналистов: ему было всё равно, как на него смотрят, и он не собирался объяснять свои решения. Позже он женился на супермодели Миранде Кер — ещё одна история, которая могла произойти только в Кремниевой долине: технический гений, создавший приложение для «исчезающих» фотографий, женился на самой известной женщине в мире.

Летом 2011 года Спигель и Мерфи привлекли к проекту ещё одного однокурсника из Стэнфорда, Реджи Брауна, и вместе разработали это приложение для «исчезающих фотогра-

фий» — сначала оно называлось Picaboo, а позже было переименовано в Snapchat. «Snap» означает «снимок», а «Chat» — «чат» — чат со снимками, которые исчезают сразу после просмотра. Позже Браун заявил, что именно он был первоначальным автором этой идеи, и из-за этого дело дошло до суда со Спигелем и Мерфи — ещё одна классическая для Кремниевой долины история о том, «кто является настоящим основателем», в точности повторяющая историю Цукерберга и братьев Винклавос, описанную в тридцатой главе. В итоге Браун урегулировал спор, получив, по некоторым данным, более 100 миллионов долларов — соучредитель, вытесненный из компании, по крайней мере в финансовом плане получил немалую компенсацию. В историях о стартапах Кремниевой долины разрыв дружбы и судебные тяжбы — почти стандартная схема.

После запуска Snapchat первыми его полюбили американские старшеклассники и студенты — именно та группа людей, которая испытывает наибольший стресс в Instagram. Они обнаружили пространство, где можно «быть собой» — пространство, где не нужно ретушировать фотографии, не нужно стремиться к идеальной композиции и не нужно притворяться, что твоя жизнь наполнена яркими событиями. Контент в Snapchat хаотичен, уродлив, глуп и настоящий — а именно этой реальности больше всего не хватает в Instagram. Snapchat также пошёл на один очень умный шаг — его интерфейс специально разработан так, чтобы люди старшего поколения не могли в нём разобраться. Здесь нет очевидных кнопок, нет обучающих подсказок; чтобы найти разные функции, нужно свайпать влево, вправо, вверх и вниз. Такой неинтуитивный дизайн делает использование приложения практически непонятным для взрослых — то есть для родителей и учителей. Для подростков это и есть одна из главных привлекательных черт Snapchat: это мир, который «взрослые не понимают».

В 2013 году Цукерберг осознал угрозу со стороны Snapchat — молодые пользователи переходили из Facebook и Instagram в Snapchat. Это было то, чего Цукерберг боялся больше всего — не сама по себе потеря пользователей, а именно потеря молодых пользователей. В мире социальных сетей потеря молодежи равносильна потере будущего. Facebook уже начали воспринимать как «то, чем пользуются родители» — а для любой социальной платформы это смертный приговор. Цукерберг предложил 3 миллиарда долларов за Snapchat. 3 миллиарда долларов. Для компании, в которой работали всего несколько десятков сотрудников и которая практически не имела доходов, это была сумма, от которой трудно было отказаться. Но 23-летний Спигель отказался.

3 миллиарда долларов — и он просто сказал «нет». В двадцать три года.

Это решение заставило всех в Кремниевой долине ахнуть от удивления — даже отказ Цукерберга от предложения Yahoo в размере 1 миллиарда долларов в те времена выглядел «скромным» на фоне этой цифры. Аргумент Спигеля был таким же простым, как и тогда, когда Цукерберг отклонил предложение Yahoo: история Snapchat только начиналась. Но цена этого отказа оказалась высокой — после отказа Цукерберг поступил так, что это вызвало бурные дискуссии во всей технологической индустрии: он заставил Instagram напрямую «заимствовать» самую ключевую функцию Snapchat — Stories.

Stories — это революционная функция, запущенная Snapchat в 2013 году: вы можете соединить фотографии и видео за день в одну «историю», которая автоматически исчезает через 24 часа. Эта функция идеально сочетала в себе «демонстрацию» Instagram и «исчезновение» Snapchat — можно было отобрать лучшие моменты дня, но при этом не испытывать давления, связанного с их постоянным хранением. Это было одно из самых популярных и определяющих для бренда нововведений Snapchat. В 2016 году Instagram запустил свою версию Stories — дизайн интерфейса, логика функций и даже расположение значков были практически идентичны Snapchat. Ответ Спигеля был полон беспомощности и горечи: «Они нас скопировали». Но в Кремниевой долине значение слова «плагиат» гораздо шире, чем в академических кругах — если у вас в десять раз больше пользователей, чем у конкурента, это не плагиат,

а «стандартизация». Когда журналист спросил руководителя Instagram, считает ли он, что они скопировали Snapchat, тот без выражения на лице ответил одной фразой: «Дело не в том, кто первым что-то изобрел, а в том, кто донёс это до большего числа людей». Переведя эту фразу на понятный язык, можно сказать: да, мы скопировали, но мы сделали это лучше, и у нас есть стартовое преимущество в виде миллиарда пользователей.

Менее чем через год после запуска Instagram Stories количество его ежедневных активных пользователей превысило количество пользователей всего Snapchat — это, пожалуй, самый успешный случай «заимствования» в истории Кремниевой долины, а также самый жестокий. Весь процесс — от изобретения функции до её копирования, от копирования до того, как она обогнала оригинал — занял менее двенадцати месяцев. Рост Snapchat резко замедлился — после IPO в 2017 году его акции шли вниз, упав с 24 долларов за акцию до менее чем 5 долларов. К 2024 году число ежедневных активных пользователей Instagram Stories превысило 500 миллионов, в то время как у Snapchat оно составляло около 400 миллионов.

В абсолютных цифрах Snapchat нельзя назвать провалом — 400 миллионов ежедневных активных пользователей — это потрясающий показатель для любой отрасли, — но, учитывая его некогда подавляющее лидерство на рынке молодежи, тот факт, что Instagram с помощью простого «копирования и вставки» не только догнал, но и превзошел его, несомненно, вызывает сожаление. Впоследствии Snapchat также внедрил немало инноваций — AR-фильтры (такие, которые превращают лицо в морду собаки), Snap Map, короткие видеоролики Spotlight — но ему так и не удалось вернуть то ощущение безусловного лидерства. Спигель отказался от предложения в 3 миллиарда долларов и собственными глазами наблюдал, как его самое удачное изобретение было скопировано конкурентом, а затем превзошло его по масштабам.

На этом я хотел бы сказать кое-что.

История Instagram и Snapchat на первый взгляд представляет собой конкуренцию между продуктами двух компаний и коммерческую борьбу, но если взглянуть глубже, она отражает сложные отношения целого поколения молодых людей с собственной самоидентичностью.

Instagram научил людей показывать себя в идеальном свете — но цена этого «идеала» — тревога. Когда ты каждый день видишь тщательно отредактированные снимки чужой прекрасной жизни, трудно не сравнивать их со своей реальной жизнью — и не прийти к удручающему выводу: почему жизнь других кажется намного лучше моей? У этого эффекта сравнения в психологии есть классическое название — «теория социального сравнения». Люди от природы склонны сравнивать своё положение с положением окружающих — но до появления Instagram объектами сравнения были люди, которых ты действительно знал. Теперь же ты сравниваешь себя с самыми тщательно отредактированными образами жизни со всего мира — с идеальной иллюзией, прошедшей через фильтры, ретушь, тщательный подбор ракурсов и многократную селекцию. Ты сравниваешь свои «закулисные кадры» с чужими «отредактированными трейлерами» — и в этой гонке ты обречён на поражение. Внутренний исследовательский отчёт Facebook — который в 2021 году был передан газете «Wall Street Journal» бывшей сотрудницей по имени Фрэнсис Хоуген — показал, что 32 % девочек-подростков заявили, что Instagram заставляет их хуже относиться к своей фигуре. Треть. Это не маленькая цифра — это коллективная тревога целого поколения. Позже Хоуген выступила с показаниями перед Конгрессом США, и её слова вызвали панику среди родителей по всей Америке.

Snapchat попытался предложить альтернативу — пространство, где не требуется быть идеальным и где можно оставаться самим собой. Но даже Snapchat в конечном итоге не смог полностью избежать этой тревоги — позже в приложении появились «Snap-балл» (показатель, отражающий вашу активность) и «серия дней» (количество дней подряд, в течение которых вы обмениваетесь сообщениями с друзьями). Эти, казалось бы, забавные социальные игры породили новую форму давления: подростки боятся прекратить обмен сообщениями из-за страха потерять рекорд «серии дней», который они с таким трудом поддерживали в течение сотен

дней. Некоторые ученики во время семейных поездок отдавали свои телефоны друзьям, прося их помочь сохранить свою «непрерывную серию» — цифры в социальных сетях превратились в долг, который ты постоянно погашаешь, но никогда не сможешь полностью погасить.

Приложение, в котором фотографии исчезают, в конечном итоге так и не смогло избавить от тревоги. Это, пожалуй, одна из самых глубоких ироний эпохи социальных сетей.

Технологии могут изменить то, как мы представляем себя, но они не могут изменить самую древнюю тревогу, таящуюся в глубине человеческой души: «Принимают ли меня? Достаточно ли я хорош? Достоин ли я любви?» Эти вопросы мучили каждого человека тысячу лет назад и по-прежнему мучают каждого в эпоху Instagram и Snapchat. Единственное отличие заключается в том, что теперь у этих тревог появился усилитель, работающий круглосуточно и всегда на связи — он лежит у вас в кармане и в любое время и в любом месте напоминает вам: жизнь других людей выглядит интереснее, чем ваша.

А источник этих тревог — алгоритм рекомендаций и созданная им информационная «кокон» — перестраивает то, как каждый из нас воспринимает мир, более скрытно, систематично и незаметно. Эта невидимая нить — сплетенная из кода и данных, определяющая, что вы видите на экране своего телефона, а что нет, — и есть настоящая власть в эпоху социальных сетей.

Глава 1.5. Информационная «кокон»

8 ноября 2016 года, вечер президентских выборов в США.

Потолок в выставочном центре «Джавиц» в Манхэттене, Нью-Йорк, был стеклянным — предвыборный штаб Хиллари Клинтон специально выбрал это место, потому что хотел, чтобы в момент избрания первой в истории США женщиной-президентом она «разбила стеклянный потолок» — эта метафора была тщательно продумана до мельчайших деталей. Под стеклянным потолком собрались тысячи сторонников в футболках с надписью «I'm With Her», ожидая наступления момента победы. Все опросы общественного мнения предсказывали победу Хиллари. Практически каждое ведущее агентство по опросам общественного мнения и каждая модель прогнозирования указывали на один и тот же вывод. Модель прогнозирования в режиме реального времени газеты «Нью-Йорк Таймс» ещё до начала подсчёта голосов оценивала шансы Хиллари на победу в 85 процентов. Практически все аналитики ведущих СМИ обсуждали не вопрос «выиграет ли Хиллари», а «с каким отрывом она победит». Шампанское уже было охлаждено. Речь победы уже была напечатана. История, казалось, уже была написана.

И вот объявили результаты. Победил Дональд Трамп. Пенсильвания, Мичиган, Висконсин — три ключевых колеблющихся штата, которые все считали «железной синей стеной» и которые, как казалось, ни за что не перейдут на сторону республиканцев, с крайне незначительным перевесом перешли на сторону республиканцев. Общее преимущество в этих трёх штатах составило менее 80 тысяч голосов — из более чем 136 миллионов отданных голосов 80 тысяч составляют менее шести десятитысячных. Такой крошечный разрыв может перевернуться в одну сторону или в другую в мгновение ока.

Стеклянный потолок в центре «Джавиц» остался целым — его не разбили, просто над ним воцарилась тишина. Люди плакали. Кто-то стоял на коленях, обхватив голову руками, кто-то закрывал лицо ладонями и беззвучно рыдал, а кто-то ошеломлённо смотрел на огромный флаг США, подготовленный над потолком — тот самый флаг, который должен был опуститься в момент победы, но теперь висел в воздухе, неподвижный, словно незаконченное предложение. Многие плакали не от разочарования — а от недоумения. Они искренне, полностью, на все сто процентов не ожидали такого исхода. Они не говорили: «Я не могу поверить, что Трамп победил» — они говорили: «Я не понимаю, как Трамп мог победить».

Причина этого недоумения заключается не в ошибках опросов — хотя опросы действительно недооценили количество скрытых сторонников Трампа в некоторых ключевых штатах — а в чем-то более глубоком и фундаментальном. За несколько месяцев до выборов, если вы были либеральным интеллектуалом, живущим в Нью-Йорке или Сан-Франциско, и открывали Facebook, Twitter или Instagram, всё, что вы видели, говорило вам об одном и том же: Трамп — это шутка, и никто по-настоящему за него не проголосует. Ваши друзья делились статьями, высмеивающими Трампа, и сатирическими карикатурами, СМИ, на которые вы подписаны, предсказывали убедительную победу Хиллари, а в вашей ленте социальных сетей не было ни одного голоса в поддержку Трампа — не потому, что таких голосов не существовало, и не потому, что их было мало, — а потому, что алгоритм уже отфильтровал для вас всё, что вы не хотели видеть. Алгоритм, основываясь на вашей истории кликов, кругу друзей и географическом положении, точно определяет, что вы — пользователь, «вряд ли заинтересованный в информации о поддержке Трампа», — и затем незаметно и полностью удаляет всю подобную информацию из вашей ленты.

Вы живете в коконе, тщательно сотканном алгоритмом. Просто вы об этом не знаете. Как в фильме «Мир Трумана» — Труман думал, что видит настоящее небо и настоящее море, а на самом деле это была всего лишь огромная съёмочная павильон. Разница в том, что Труман был один, а в информационном коконе заперты миллиарды людей.

Концепция «информационной коконы» принадлежит профессору Гарвардской юридической школы Кейсу Санстейну — он впервые систематически изложил эту теорию в своей книге «Интернет-республика», опубликованной в 2001 году. Санстейн — один из самых влиятельных ученых в американской юридической среде; позже он занимал должность директора Управления по вопросам информации и нормативных актов в администрации Обамы. Его основная идея заключается в следующем: когда люди могут совершенно свободно выбирать, к какой информации им обращаться, они склонны выбирать только ту информацию, которая соответствует их уже сложившимся взглядам — подобно тому, как шелкопряд выделяет шелк, чтобы обернуть себя, люди обволакивают себя выбранной ими информацией, создавая уютный «информационный кокон».

В эпоху традиционных СМИ на первой странице газеты одновременно публиковались новости, которые вас интересовали, и те, которые вас не интересовали — вы покупали газету, чтобы почитать спортивную рубрику, но, прежде чем перелистнуть до неё, ваш взгляд неизбежно скользил по международным новостям, научным репортажам и редакционным статьям. Такое «непреднамеренное знакомство» позволяло вам соприкоснуться с информацией, которую вы бы сами по себе не стали искать. Однако в эпоху интернета вы можете полностью отфильтровать всё, что не хотите видеть — ваш информационный мир можно сократить до того небольшого фрагмента, который вас интересует. Внутри «кокона» всё знакомо, уютно и подтверждает вашу правоту. Но цена этого высока — вы больше не видите внешний мир. Вы даже не подозреваете, что за пределами вашего «кокона» существует другой мир.

Когда Санстейн выдвинул эту теорию, Facebook ещё даже не зародился в голове Цукерберга, основатель Twitter Досси ещё в университете разрабатывал систему диспетчеризации такси, а основатель Instagram Стром ещё учился в старшей школе. Санстейн — пророк: ещё до того, как социальные сети стали мейнстримом, он точно предвидел, какой огромный вред они принесут. Но в одном аспекте его предсказание серьёзно недооценило всю тяжесть реальности — он полагал, что информационная «кокон» является результатом сознательного выбора людей, которые сами решают смотреть только то, что им нравится. Чего он не предвидел, так это того, что алгоритмы будут делать этот выбор за людей — причём делать это более радикально, более экстремально и более необратимо, чем люди сами. Когда люди выборочно игнорируют иные точки зрения, у них по крайней мере остается возможность случайно «наткнуться» на иные мнения. Алгоритм устраняет эту случайность — он превращает стены вашего «кокона» из бумажных в стальные.

Как работают алгоритмы рекомендаций в социальных сетях? Проще говоря, всё сводится к одному: вам показывают то, что вы хотите видеть. Точнее, вам показывают то, что, по предположению алгоритма, вы хотите видеть — а основой для этого предположения служат все ваши прошлые клики, свайпы и задержки взгляда.

Цель алгоритма проста — максимально увеличить время, которое вы проводите на платформе. Чем дольше вы находитесь на платформе, тем больше рекламы вы видите, тем больше денег зарабатывает платформа. Эта целевая функция заложена в код, оптимизирована бесчисленное количество раз и отточена тысячами самых умных инженеров мира до пугающей точности. Как заставить вас оставаться дольше? Показывать вам контент, который вам нравится. Вы нажали на видео про кошек? Хорошо, предложим вам ещё десять видео про кошек. Вы поставили лайк статье, критикующей какого-то политика? Хорошо, предложим вам ещё двадцать статей, критикующих этого политика. Вы задержались на посте о теории заговора более пяти секунд? Хорошо, алгоритм запомнил — вы «заинтересованы» в теориях заговора, и в вашем ленте будет появляться всё больше контента на эту тему. Вам даже не нужно ставить лайки или оставлять комментарии — достаточно просто задержаться на несколько секунд, и алгоритм уже зафиксировал ваши «предпочтения».

Этот процесс автоматический, незаметный, непрерывный и неутомимый. Ни один человек в штаб-квартире Facebook в Сан-Франциско не решает вручную, что вам следует смотреть — этим занимается алгоритмическая система, состоящая из нескольких миллионов строк кода, которая каждый день, каждый час принимает сотни решений о том, «что вам показать», для каждого из трех миллиардов пользователей по всему миру. Эта система не понимает разницы между «правдой» и «ложью» — она понимает только «кликбейт» и «время просмотра». Если фейковая новость заставляет людей кликать, задерживает их внимание и побуждает с гневом делиться ею, то в глазах алгоритма она «ценнее» скучной, но правдивой новости — и заслуживает того, чтобы её рекомендовали большему количеству людей.

А у человеческой психики как раз есть одна фатальная слабость — мы по природе уделяем больше внимания негативной информации, чем позитивной. Эволюционные психологи называют это «негативным уклоном» — в древние времена заметить змею было важнее для выживания, чем полюбоваться цветком. Алгоритмы точно используют эту слабость — гнев, страх, ненависть: «вовлеченность», порождаемая этими негативными эмоциями, намного выше, чем у радости и удовлетворения. Поэтому алгоритмы естественным образом отдают предпочтение контенту, вызывающему негативные эмоции — это не «злонамеренность» алгоритмов, а просто математическое следствие оптимизации целевой функции. Но когда математика сталкивается с человеческой природой, последствия бывают разрушительными.

В этом и заключается суть проблемы.

Во время президентских выборов в США в 2016 году всплыл факт, потрясший всех: огромное количество фейковых новостей безумно распространялось в Facebook, причём скорость и охват их распространения значительно превосходили показатели реальных новостей. Анализ BuzzFeed показал, что за последние три месяца перед выборами общий объём взаимодействия — лайки, комментарии, репосты — с двадцатью самыми популярными фейковыми новостями в Facebook превысил показатели двадцати самых популярных реальных новостей. Фейковые новости были «популярнее» реальных. Ещё более поразительным является то, что многие из этих фейковых новостей были созданы молодыми людьми из отдалённого македонского городка под названием Велес.

Велес — бедный городок с населением всего 50 тысяч человек и высоким уровнем безработицы. Молодые жители этого городка нашли способ быстрого обогащения: придумывать сенсационные фейковые новости о президентских выборах в США, публиковать их в Facebook и ждать, пока количество просмотров принесет доход от рекламы. Им плевать на американскую политику — они даже не могут найти штат Пенсильвания на карте — их интересует лишь доля от рекламы в размере нескольких центов за каждый клик. Чем сенсационнее и экстремальнее заголовок, чем сильнее он вызывает гнев и страх, тем выше количество просмотров. «Папа Франциск публично поддержал Трампа» — ложь. «Хиллари руководит сетью торговли детьми в подвале пиццерии» — это дошло до крайней степени абсурда, но миллионы людей кликали, верили и делились этой информацией. Последнее впоследствии стало известно как конспирологическая теория «Пиццагейт» — даже один человек ворвался с винтовкой в эту пиццерию в Вашингтоне, заявив, что собирается «освободить удерживаемых детей». У этой обычной пиццерии в Вашингтоне вообще нет подвала.

Алгоритм Facebook не может отличить правдивые новости от фейковых — или, точнее, ему совершенно безразлично это различие, так же как конвейерной ленте безразлично, лежит на ней хлеб или камень. Алгоритм ориентируется на «вовлеченность» — количество лайков, комментариев и репостов. А гневная реакция, вызванная фейковой новостью, намного сильнее, чем реакция на правдивую, но скучную новость — разгневанные люди с большей готовностью ставят лайки, оставляют комментарии и делятся этой новостью со всеми своими знакомыми. Поэтому алгоритм показывает фейковые новости большему количеству людей. Это ужасающий цикл обратной связи: чем фальшивее контент, тем легче он вызывает сильные эмо-

ции; чем больше эмоциональных реакций, тем больше алгоритм считает этот контент «популярным», и тем больше людей он ему показывает; чем больше людей его видят, тем больше эмоциональных реакций возникает — и так по кругу, как самоускоряющийся вихрь, пока полная ложь не будет воспринята десятками миллионов людей как «факт». Правда в этом водовороте не побеждена — она просто заглушена.

После выборов Цукерберг столкнулся с шквалом критики: помог ли Facebook невольно Трампу победить на выборах? Повлияли ли фейковые новости на результаты выборов? Первоначальная реакция Цукерберга заключалась в высокомерном отрицании. На одной из технологических конференций он произнес фразу, о которой впоследствии глубоко пожалел: «Идея о том, что фейковые новости на Facebook повлияли на результаты выборов, просто безумна». В зале воцарилась тишина. В последующие месяцы, по мере появления всё новых доказательств, Цукерберг был вынужден взять свои слова обратно — шаг за шагом, неохотно, словно его тащили за шею, он признал роль Facebook в распространении фейковых новостей.

Вскоре ему предстояло столкнуться с ещё более громким скандалом.

В марте 2018 года ситуация ухудшилась — настолько, что потрясла весь мир. Британская политическая консалтинговая компания Cambridge Analytica была одновременно разоблачена газетами «Нью-Йорк Таймс» и «Гардиан»: эта компания без явного согласия пользователей получила доступ к личным данным 87 миллионов пользователей Facebook — включая их «лайки», списки друзей, личную информацию и даже данные о том, когда и какие страницы они открывали, — а затем использовала эти данные для точного таргетирования политической рекламы в пользу предвыборного штаба Трампа.

Позже сотрудники «Кембридж Аналитикс» раскрыли, что, основываясь на истории «лайков» человека в Facebook, они могли вычислить его личностные черты, политические предпочтения и даже психологические слабости — с поразительной точностью. Эта реклама не размещалась случайным образом — она была адаптирована под психологический портрет каждого человека с такой точностью, что у экспертов по вопросам конфиденциальности мурашки бегали по коже: если ваши данные показывают, что вы испытываете беспокойство по поводу иммиграции, вы будете видеть рекламу о преступлениях, совершаемых иммигрантами; если вы пессимистично смотрите на экономические перспективы, вы будете видеть рекламу о закрытии заводов и сокращении рабочих мест; если вы никогда не голосуете, вы будете видеть контент, который ещё больше укрепит ваше убеждение, что «голосование бесполезно» — с целью заставить вас и дальше не голосовать. Каждая реклама точно задевает ваши самые уязвимые места, а вы даже не подозреваете, что вами манипулируют.

Это уже не просто «информационный кокон» — это превращение информации в оружие. Ваши личные данные больше не используются только для того, чтобы продать вам пару кроссовок — они используются для влияния на ваши политические взгляды и манипулирования вашим поведением при голосовании. После раскрытия скандала с Cambridge Analytica акции Facebook за несколько дней обвалились более чем на 100 миллиардов долларов. Цукерберга в очередной раз вызвали в Конгресс — мы уже упоминали в тридцатой главе, как он столкнулся с сенаторами, не имеющими ни малейшего представления о технологиях. Но на этот раз атмосфера была иной — это были уже не вежливые вопросы, а гневные допросы. «Не могли бы вы назвать отель, в котором вы ночевали вчера?» «Не могли бы вы сказать, кому вы отправляли сообщения на этой неделе?» — этими вопросами один из сенаторов подчеркнул важность конфиденциальности. Цукерберг бесстрастно сидел перед камерами, но среди команды юристов, сидевших за его спиной, несколько человек незаметно вытирали пот со лба.

Но влияние «информационных пузырей» выходит далеко за рамки политики.

В алгоритме рекомендаций YouTube было обнаружено явление, которое исследователи называли «каналом радикализации». Бывший инженер YouTube позже в интервью признал пугающий факт: система рекомендаций YouTube оптимизирована для максимального увеличения

времени просмотра, а контент, который заставляет зрителя смотреть одно видео за другим, зачастую становится всё более экстремальным. Если вы посмотрели видео с умеренными консервативными комментариями, алгоритм порекомендует вам видео чуть более экстремальное, затем — ещё более экстремальное, а потом — ещё более экстремальное — словно медленный спуск по наклонной, шаг за шагом уводящий вас от умеренности к экстремизму, причём вы практически не замечаете этого процесса. Обычный молодой человек, интересующийся политикой, случайно посмотрев на YouTube несколько видео, может в течение нескольких недель оказаться втянутым алгоритмом в пучину белого супрематизма или конспирологии. Войдя туда, он ещё был нормальным человеком, а выйдя — уже может верить, что Земля плоская, высадка на Луну была подделкой, а коронавирус был создан в лаборатории.

Этот эффект радикализации наносит реальный и кровавый ущерб во всём мире. В 2018 году военные Мьянмы использовали Facebook для распространения ненавистнических высказываний и дезинформации в отношении мусульман-рохингя — в независимом отчёте ООН прямо указано, что Facebook «сыграл решающую роль» в этнических чистках в Мьянме. Более 700 тысяч рохингя были вынуждены покинуть свои дома, тысячи людей были убиты. В такой стране, как Мьянма, где интернет только начинает распространяться, Facebook практически равнозначен самому интернету — люди открывают свои телефоны и видят синий интерфейс Facebook, они не проводят различия между тем, «что видят в Facebook», и тем, «о чём сообщают в новостях». Когда язык ненависти массово рекомендуется и распространяется с помощью алгоритмов, его разрушительная сила по сути не отличается от пули — только убивает он сначала здравый смысл и сострадание, а уже потом — людей.

В Индии фейковые новости, распространяемые через WhatsApp — приложение для обмена сообщениями, о котором мы упоминали в тридцатой главе, созданное украинским иммигрантом Яном Кумом и приобретённое Facebook за 19 миллиардов долларов, — непосредственно привели к нескольким ужасающим случаям самосуда. Появился слух о том, что в какой-то деревне похитили детей — эта новость через функцию группового чата WhatsApp за несколько часов разлетелась по всему региону, была переслана десятки тысяч раз — и разъяренная толпа ворвалась в деревню, забила до смерти нескольких ни в чем не повинных прохожих.

Эти убитые люди были просто приезжими, случайно проходившими мимо этой деревни, — они не имели никакого отношения к «похищению детей». Новость оказалась ложной. А люди погибли по-настоящему. Система сквозного шифрования WhatsApp — технологический выбор, который Кум считал ключевым принципом для защиты конфиденциальности пользователей, — на самом деле сделала невозможным отслеживание и пресечение распространения фейковых новостей. Когда полиция попыталась выяснить источник слуха, она обнаружила, что шифрование сделало это невозможным. Технология, призванная защищать конфиденциальность, превратилась в щит, защищающий ложь. Это, пожалуй, самый душераздирающий антипример теории технологической нейтральности — одна и та же технология может как защитить инакомыслящих от слежки со стороны диктаторов, так и позволить смертоносным слухам свободно циркулировать в темноте, где их никто не может отследить.

Дойдя до этого места, я хочу поделиться личным размышлением. Читая эти материалы, я испытывал тяжёлые чувства.

Алгоритмы рекомендаций в социальных сетях — это самая точная и эффективная система манипулирования вниманием в истории человечества. Она мощнее любой пропагандистской машины диктатора — ведь пропаганда диктатора груба, однообразна и прозрачна с первого взгляда. Манипуляции алгоритмов же мягки, персонализированы и адаптированы под каждого — вы даже не чувствуете, как они на вас влияют. Он не говорит вам, во что следует верить — он просто незаметно удаляет из вашего поля зрения одну за другой точки зрения, с которыми вы не согласны, заставляя вас думать, что весь мир думает так же, как и вы. Это

ощущение опаснее, чем промывание мозгов — человек, подвергшийся промыванию мозгов, по крайней мере знает о существовании другой точки зрения, просто ему запрещен доступ к ней; человек, подвергшийся фильтрации алгоритмом, вообще не знает о существовании другой точки зрения — в его мире инакомыслие никогда не появлялось, как будто все с ним согласны.

От первой главы до этой мы рассказали полную историю социальных сетей — начиная с той фотографии «банды PayPal» в журнале «Fortune», имитирующей сцену из фильма «Крестный отец», и заканчивая тем, как Facebook соединил три миллиарда человек, до того, как Twitter с помощью 140 символов изменил глобальный политический ландшафт и всю экосистему распространения новостей, до того, как Instagram и Snapchat перекроили представления целого поколения молодых людей о том, как они видят себя и как себя показывают, и до того, как алгоритмы рекомендаций и информационные «коконы» превратили прекрасную визуию «соединения всего мира» в реальность, полную трещин. Это история, начавшаяся с идеализма и закончившаяся глубокими противоречиями. Закерберг говорил, что хочет «соединить весь мир» — и ему это действительно удалось. Но обратной стороной этого соединения стало разделение. Обратной стороной того, что каждому дали микрофон, стало то, что шум заглушил сигнал. Обратной стороной свободного потока информации стало то, что фейковые новости циркулируют с такой же свободой — причём зачастую быстрее, шире и наносят более глубокий ущерб.

Социальные сети не стали ни лучше, ни хуже. Они просто превратились в зеркало, отражающее то, какими люди являются на самом деле. В нём отражаются и хорошие, и плохие стороны. Просто плохие стороны усиливаются алгоритмами.

В 2021 году Фрэнсис Хоуген, работавшая в Facebook в течение двух лет в качестве специалиста по анализу данных, совершила поступок, потрясший весь мир: она ушла из Facebook, унеся с собой десятки тысяч страниц внутренних документов, которые передала газете «Уолл-стрит джорнал» и Конгрессу США. Эти внутренние документы, получившие название «документы Facebook», раскрыли факт, вызвавший возмущение общественности: собственные исследователи Facebook уже давно знали, что алгоритмы компании усугубляют политическую поляризацию, наносят ущерб психическому здоровью подростков и способствуют распространению дезинформации — но руководство предпочло игнорировать эти результаты, поскольку решение этих проблем потребовало бы снижения «вовлеченности» пользователей, а снижение вовлеченности означало бы сокращение доходов от рекламы. Во время дачи показаний в Конгрессе Хоуген произнесла фразу, которую цитируют по всему миру: «Facebook снова и снова выбирал прибыль, а не безопасность». Сенаторы, сидевшие напротив нее на слушаниях — многие из которых не разбираются в технологиях, а один из них был тем самым, кто несколько лет назад спросил Цукерберга: «Как вы зарабатываете деньги?» — на этот раз наконец-то поняли одну вещь: алгоритм не является нейтральным. У него есть своя позиция — и эта позиция заключается в прибыли.

Позже Facebook сменил название на Meta — по словам Цукерберга, это было сделано для того, чтобы отразить стратегический курс компании на переход к метавселенной. Однако многие считают, что настоящая причина смены названия заключается в том, что имя «Facebook» прочно ассоциируется со слишком большим количеством негативных новостей — фейковыми новостями, нарушением конфиденциальности, кризисом психического здоровья подростков и манипуляциями на выборах. Смена названия, по крайней мере, позволяет на уровне общественного восприятия провести поверхностную грань между компанией и прошлыми скандалами. Но название можно изменить, а алгоритмы — нет. Бизнес-модель, основанная на рекламе, осталась прежней. По состоянию на 2024 год годовая выручка Meta от рекламы по-прежнему превышает 130 миллиардов долларов — и за каждым долларом стоит алгоритм, который незаметно решает, что вам следует видеть, а что нет.

Пока мы продолжаем спорить о достоинствах и недостатках социальных сетей, тихо началась уже другая революция. Группа новых революционеров меняет повседневную жизнь людей совершенно иным способом — не путем соединения людей друг с другом, а путем соединения людей с услугами, разрушая одну за другой традиционные отрасли, казавшиеся незыблемыми. Компания по почтовой доставке DVD-дисков уничтожает империю Blockbuster с её девятью тысячами магазинов способом, о котором никто и не подозревал; предприниматель, не смоавший поймать такси в Париже, готовит революцию, которая перевернёт мировую систему передвижения; а пара выпускников факультета дизайна, не способных оплатить высокую аренду в Сан-Франциско, превращает свою гостиную в крупнейший в мире «отель». Стриминг, экономика совместного использования, мобильный Интернет — следующая волна, принадлежащая новой группе сумасшедших и мечтателей, уже на подходе.

Том 2

Потоковое вещание и экономика совместного использования

Глава 2.1. Красный конверт

Вечер 1997 года, Скотс-Вэлли, Калифорния.

Тридцатисемилетний предприниматель в сфере программного обеспечения по имени Рид Хейстингс переживал момент, который вызывал у него одновременно раздражение и неловкость — он только что получил от Blockbuster уведомление о штрафе за просрочку. Сорок долларов. Ни больше, ни меньше — как раз столько, чтобы привести его в ярость. Он забыл вернуть взятую напрокат кассету VHS — по-видимому, фильм «Аполлон-13» — и просрочил срок на несколько недель. Штраф в сорок долларов не обанкротил бы человека, уже заработавшего целое состояние на продаже своей первой компании, но этого хватило, чтобы вывести его из себя. С того момента в его голове зародилась мысль: а есть ли способ избавить людей от необходимости беспокоиться о таких глупостях, как штрафы за просрочку?

Эту историю позже бесчисленное количество раз пересказывала PR-команда Netflix — до тех пор, пока она не превратилась почти в городскую легенду. Сам Хейстингс позже признал, что эта «история происхождения» была приукрашена — реальные мотивы создания компании были гораздо сложнее и включали в себя трезвый анализ рынка DVD и рациональную оценку потенциала интернет-коммерции. Но хорошей истории нужна простая отправная точка, и «штраф за просрочку в 40 долларов, породивший компанию стоимостью более 200 миллиардов долларов» — эта история просто идеальна. Кажется, каждой великой компании нужен подобный миф о происхождении: у Apple — гараж, у Amazon — «подход минимизации сожалений», а у Netflix — тот самый штраф за просрочку. Неважно, правда это или нет, важно, насколько это звучит убедительно.

Хейстингс — не типичный предприниматель из Кремниевой долины. Он родился в Бостоне, изучал математику в Боуденском колледже в штате Мэн, а после окончания учебы вступил в «Корпус мира» — да, именно ту организацию, которую в 1961 году создал президент Кеннеди и которая отправляла американскую молодёжь в развивающиеся страны для участия в волонтерских программах. Хейстингс был направлен в небольшую страну на юге Африки — Свазиленд (ныне Эсватини), где два года преподавал математику в старших классах средней школы. Этот опыт придал ему черты, отличающие его от большинства технологических предпринимателей — спокойствие, терпение и отсутствие поспешного стремления доказать свою значимость. Он не похож ни на Маска с его резким характером и громкими заявлениями, ни на Цукерберга с его холодной сосредоточенностью. Он больше похож на игрока в го — каждый его шаг готовит позицию на пять ходов вперед.

Вернувшись из «Корпуса мира», он поступил в Стэнфорд на магистратуру по информатике, а затем основал компанию Pure Software, занимавшуюся разработкой инструментов для отладки программного обеспечения. Эта компания помогала программистам находить ошибки в коде — звучит не слишком захватывающе, но в 90-е годы в индустрии программного обеспечения инструменты для отладки были крайне востребованы. В 1997 году, после слияния с другой компанией, Pure Atria была приобретена Rational Software за более чем 800 миллионов долларов — Хейстингс получил значительную прибыль. Имея деньги, время и опыт, 37-летний Хейстингс начал задумываться о следующем проекте. Большинство людей, заработавших столько денег, выбрали бы выход на пенсию или занялись бы ангельским инвестированием — Хейстингс же решил снова заняться предпринимательством.

Netflix была основана 29 августа 1997 года — на год раньше Google и целых на семь лет раньше Facebook. В те времена, когда Yahoo ещё использовала ручную редакцию для классификации веб-каталогов, а Amazon продавала только книги, Хейстингс и Рендольф уже думали о том, как с помощью интернета перевернуть традиционную отрасль. Первоначальная модель была проста: вы выбирали фильм на сайте Netflix, а Netflix отправляла вам DVD по почте

США. После просмотра вы клали DVD в красный конверт с предоплаченной доставкой и опускали его в ближайший почтовый ящик — вот и всё. Никаких штрафов за просрочку — это было ключевым преимуществом Netflix по сравнению с Blockbuster. Никаких хлопот с поездкой в видеопрокат. Никакого разочарования, когда, проехав двадцать минут, вы заходили в Blockbuster и обнаруживали, что фильм, который хотели посмотреть, уже взял кто-то другой. В 1999 году Netflix ввёл ещё одну революционную модель ценообразования — ежемесячную подписку. За фиксированную ежемесячную плату вы можете брать напрокат DVD неограниченное количество раз и смотреть столько, сколько захотите. Эта модель ценообразования по принципу «шведского стола» полностью перевернула модель Blockbuster, основанную на «оплате за каждый прокат плюс штрафы за просрочку» — с тех пор вам больше не нужно смотреть на календарь в часах и считать, сколько дней осталось до штрафа.

Здесь была одна ключевая техническая предпосылка — DVD. 1997 год как раз стал годом, когда DVD начали вытеснять VHS-кассеты. DVD были маленькими и лёгкими, их можно было положить в обычный конверт и отправить по почте — с VHS-кассетами это было невозможно, они были слишком большими и тяжёлыми. Соучредитель Netflix Марк Рэндофф — на самом деле именно он первым предложил эту идею, а Хейстингс присоединился позже в качестве инвестора и генерального директора — как говорят, проверил в почтовом отделении ключевую гипотезу: положить CD в конверт, отправить его по обычной почте и посмотреть, дойдет ли он до места назначения в целости и сохранности. CD дошел без повреждений. Этот эксперимент доказал одно: диски можно безопасно отправлять почтой в больших количествах. Марка стоимостью в несколько центов и красный конверт — вот и вся логистическая система Netflix. Это выглядело настолько примитивно, что казалось, будто это вовсе не технологическая компания, — но именно благодаря такой простоте операционные затраты Netflix были на несколько порядков ниже, чем у Blockbuster. Открытие каждого нового магазина Blockbuster требовало инвестиций в размере нескольких сотен тысяч долларов — подбор места, ремонт, запасы, наем персонала, — тогда как для привлечения каждого нового пользователя Netflix нужно было всего лишь купить несколько дополнительных марок.

Однако в первые несколько лет Netflix не пользовался успехом — об успехе не могло быть и речи. Число пользователей росло медленно, и большинство людей по-прежнему предпочитали заходить в магазины Blockbuster, бродить между стеллажами и листать обложки DVD — этот опыт «прогулки по магазину» не мог быть заменен нажатием кнопки мыши в Интернете. В период своего расцвета Blockbuster насчитывал более девяти тысяч магазинов по всему миру, его годовая выручка превышала шесть миллиардов долларов, а штат сотрудников составлял более шестидесяти тысяч человек. Это была целая империя — империя, которую, казалось, невозможно было победить. Зайдя в любой магазин Blockbuster, вы почувствуете особый запах, смесь попкорна и пластиковых коробок с DVD — для целого поколения американцев этот запах был синонимом «пятничного вечера». Семья ехала на машине в Blockbuster, полчаса бродила между стеллажами, споря, что посмотреть сегодня вечером, и в конце концов уезжала домой с двумя-тремя фильмами и пакетом попкорна для микроволновки — именно так обычно проводили выходные американские семьи в девяностые годы.

В 2000 году Netflix совершил поступок, который впоследствии вошёл в учебники всех бизнес-школ: Хейстингс и Рэндофф прилетели в штаб-квартиру Blockbuster в Далласе, вошли в роскошно обставленный конференц-зал и предложили продать Netflix компании Blockbuster за 50 миллионов долларов. В то время Netflix терпел убытки — ежегодный убыток превышал 50 миллионов долларов — и насчитывал всего около 300 тысяч пользователей, что было ничтожно мало по сравнению с несколькими миллионами активных подписчиков Blockbuster. Генеральный директор Blockbuster Джон Антиоко и его команда выслушали предложение Хейстингса — Антиоко позже признался, что кто-то в конференц-зале чуть не рассмеялся вслух. 50 миллионов долларов за небольшую компанию, занимающуюся рассылкой DVD по почте?

По мнению Антиоко, Netflix был всего лишь нишевым продуктом — небольшим бизнесом, обслуживающим технических гиков и киноманов, который никогда не сможет угрожать империи Blockbuster с её девятью тысячами магазинов. Он вежливо отказался. Хейстингс и Рэндольф вышли из здания Blockbuster и некоторое время стояли на парковке — Рэндольф позже вспоминал, что они переглянулись, ничего не сказали, а затем сели в машину и улетели обратно в Калифорнию. Они знали, что с этого момента между Netflix и Blockbuster развернётся война на жизнь и смерть. Но в тот момент никто — возможно, включая самого Хейстингса — по-настоящему не верил, что этот гигант с девятью тысячами магазинов и несколькими миллионами подписчиков проиграет небольшой компании, управляющей DVD в красных конвертах.

Это решение впоследствии было названо одним из «самых глупых отказов в истории бизнеса» — наряду с отказом Yahoo от поглощения Google и срывом сделки по поглощению Facebook из-за снижения цены со стороны Yahoo. Неизвестно, совпадение ли это, но Yahoo участвовала в двух из этих случаев — у этой компании, похоже, есть особый талант точно упускать каждую возможность, стоимостью в сто миллиардов долларов. Десять лет спустя Blockbuster объявила о банкротстве. А рыночная капитализация Netflix превысила 100 миллиардов долларов. Неизвестно, смогли ли те коллеги Антиоко, которые едва не рассмеялись в конференц-зале, смеяться и впоследствии.

Настоящий переломный момент для Netflix наступил благодаря двум решениям.

Первое — запуск сервиса потокового вещания в 2007 году. До этого весь бизнес Netflix сводился к отправке DVD по почте: вы выбирали фильм в Интернете, ждали, пока DVD придет по почте, смотрели его и отправляли обратно. Но Хейстингс с самого начала понимал, что DVD — это лишь переходный этап: он заложил концепцию «стриминга» в название компании ещё при её создании: Netflix = Net (сеть) + Flix (сленговое написание слова «flicks», означающего «фильмы»). Он всё время ждал того дня, когда скорость широкополосного интернета станет достаточно высокой для плавного воспроизведения видео. В 2007 году этот день настал. Netflix запустил функцию «просмотра онлайн» — больше не нужно было ждать доставки DVD, можно было сразу же начать смотреть фильм на компьютере. В то время это выглядело всего лишь дополнительной функцией к услуге доставки DVD — качество изображения было хуже, чем у DVD, а каталог фильмов был гораздо меньше. Но Хейстингс увидел направление развития тенденции — скорость интернета будет только расти, качество потокового вещания — только улучшаться, а DVD в конечном итоге уйдет в прошлое, как и VHS.

Однако путь трансформации был нелегким. В 2011 году Хейстингс совершил самую большую ошибку в своей карьере — он объявил о разделении Netflix на два независимых сервиса: потоковое вещание по-прежнему будет называться Netflix, а бизнес по доставке DVD по почте будет выделен в отдельную компанию с ужасно звучащим названием — Qwikster. При этом он ввёл раздельное выставление счетов за подписку на потоковое вещание и DVD, в результате чего стоимость услуг для пользователей, одновременно пользующихся обеими услугами, за одну ночь выросла на 60 процентов. Пользователи пришли в ярость. Всего за несколько месяцев Netflix потерял более 800 тысяч платных подписчиков — на тот момент это была катастрофическая цифра. Акции компании обвалились более чем на 75 %. В социальных сетях разразилась буря негодования. Хейстингс был вынужден публично извиниться — он записал видео, в котором с мучительным выражением лица признал, что «накосячил», и сказал, что «должен всем объяснение». Название «Qwikster» просуществовало всего около трёх недель, после чего было отменено — это, пожалуй, один из самых недолговечных брендов в истории технологической отрасли. Этот провал преподал Хейстингсу урок: направление может быть правильным, но темп должен быть правильным. Слишком быстро — и пользователи не успевают за вами; слишком медленно — и конкуренты вас догоняют.

Вторым ключевым решением стал запуск оригинального контента в 2013 году. Netflix больше не собирался довольствоваться показом чужих фильмов и сериалов — компания решила снимать собственные проекты. Первым оригинальным сериалом Netflix стал «Карточный домик» — с Кевином Спейси в главной роли и Дэвидом Финчером в качестве режиссёра первых двух серий. Netflix потратил 100 миллионов долларов на приобретение эксклюзивных прав на показ двух сезонов этого сериала — на тот момент эта сумма ошеломила представителей традиционной телеиндустрии.

Но ещё больше их поразил способ, которым Netflix принял это решение: компания не стала снимать сначала «пилотный эпизод», как это принято на традиционных телеканалах, чтобы проверить реакцию зрителей, а сразу купила права на два сезона, состоящие из 26 эпизодов. Логика Хастингса была проста: Netflix располагал данными о просмотрах сотен миллионов пользователей — компания знала, насколько пересекаются аудитории, увлекающиеся политической тематикой и поклонники Кевина Спейси, а также знала, насколько высок показатель досмотра фильмов Дэвида Финча на Netflix. Данные говорили ему, что сериал будет успешным. Такой подход к принятию творческих решений на основе данных в то время казался традиционной телеиндустрии настоящим ересью — ведь телепрограммы должны создаваться опытными продюсерами, полагающимися на интуицию, как можно доверять это куче бездушных цифр и алгоритмов? Но результат опроверг все прогнозы.

«Карточный домик» действительно стал хитом — он не только превратился в популярный сериал по всему миру, но и доказал одну вещь: технологическая компания может создавать контент лучше, чем традиционные телеканалы. После этого Netflix начал гонку вооружений в сфере производства контента — один за другим выходили «Очень странные истории», «Женская тюрьма», «Корона» и «Игра в кальмара», и каждый из них вызывал бурный интерес зрителей по всему миру. Особенно стоит отметить корейский сериал 2021 года «Игра в кальмара» — сериал, бюджет которого составил всего чуть более 20 миллионов долларов, но который в течение первого месяца после выхода посмотрели более 110 миллионов семей по всему миру, став самым просматриваемым сериалом в истории Netflix. Корейский сериал с субтитрами возглавил рейтинги просмотров в десятках стран по всему миру — это было совершенно невообразимо в эпоху традиционного телевидения. Netflix сломал языковые барьеры — он позволил мексиканскому зрителю смотреть «Дом из бумажных купюр» на испанском языке, американскому зрителю — «Игру в кальмара» на корейском, а японскому зрителю — «Тьму» на немецком. До появления Netflix неанглоязычный кино- и телеконтент практически не мог привлечь массового внимания во всем мире. Netflix изменил это правило.

Netflix превратился из «платформы для просмотра» в «производителя контента» — он одновременно является кинотеатром, телеканалом и киностудией. Это беспрецедентно в истории медиаиндустрии — раньше вы были либо «трубопроводом» (как телесеть), либо «источником воды» (как киностудия), и никто не занимался обоими делами одновременно. Netflix нарушил это разделение труда — он и прокладывает трубопроводы, и производит воду. Руководители традиционных голливудских студий, наблюдая за взлетом Netflix, испытывали точно такой же страх, как когда-то Blockbuster: новичок, на которого они раньше смотрели свысока, переопределяет правила всей индустрии способами, которые они даже представить себе не могли. Netflix даже начал напрямую конкурировать с традиционными голливудскими студиями на церемонии вручения премии «Оскар» — фильм Альфонсо Калона «Рим» получил в 2019 году несколько номинаций на «Оскар», а картина Мартина Скорсезе «Ирландец» — в 2020 году; оба фильма были произведены Netflix. Это привело консерваторов Голливуда в ярость — они считают, что фильмы нужно смотреть на большом экране, а не на ноутбуке. Спилберг даже публично заявил, что фильмы, снятые Netflix, не должны участвовать в конкурсе на «Оскар». Но времена не знают пощады.

У Netflix есть ещё одна особенность, о которой часто говорят — его корпоративная культура. В 2009 году Netflix опубликовал внутреннюю презентацию о корпоративной культуре объёмом более 120 страниц, которую позже Шерил Сандберг — операционный директор Facebook, о которой мы упоминали в тридцатой главе — назвала «самым важным документом в истории Кремниевой долины». Основную идею этого документа можно сформулировать одной фразой: «Нам нужны только взрослые люди». Netflix не отслеживает рабочее время сотрудников, не ограничивает количество отпускных дней и не устанавливает обременительных процедур утверждения — но в то же время компания безжалостна к сотрудникам, не достигающим требуемых результатов. Хейстингс сравнивает Netflix с профессиональной спортивной командой, а не с семьёй — в семье вас не «увольят» за плохую работу, но в профессиональной спортивной команде это норма. Такая культура позволяет Netflix привлекать огромное количество лучших специалистов — самомотивированных талантов, которых не нужно контролировать, а нужно просто доверять. Но она также делает Netflix местом, которое некоторым кажется безжалостным: вчера вы были ключевым членом команды, а сегодня вас могут вежливо попросить уйти из-за того, что вы «больше не подходите для этой должности». Компании Кремниевой долины любят называть себя одной большой семьёй — по словам Хейстингса, это ложь.

Крах Blockbuster — это хрестоматийный пример «дилеммы инноватора».

Клейтон Кристенсен — профессор Гарвардской школы бизнеса — в 1997 году опубликовал книгу под названием «Дилемма инноватора». В этой книге изложена теория, которая заставляет всех генеральных директоров крупных компаний нервничать: успешные крупные компании подвергаются разрушительной конкуренции со стороны небольших компаний именно потому, что они делали всё «правильно» — прислушивались к потребностям клиентов, инвестировали в улучшение существующих продуктов, стремились к максимизации прибыли. Проблема заключается в том, что революционные новые технологии поначалу всегда хуже существующих — худшее качество изображения, меньший выбор фильмов, менее удобный пользовательский опыт. Клиенты крупных компаний не хотят такого «худшего» продукта, поэтому крупные компании рационально предпочитают игнорировать его. Но революционные технологии постоянно совершенствуются — медленно, незаметно, почти незаметно для окружающих — пока однажды они внезапно не становятся лучше старых технологий. К тому времени, когда крупные компании осознают это, уже слишком поздно.

История Blockbuster прекрасно подтверждает эту теорию. Клиенты Blockbuster хотели более просторных магазинов, большего ассортимента и удобных парковочных мест — и Blockbuster давал им именно это. Никто не заходил в Blockbuster и не говорил: «Я хочу, чтобы вы присылали мне DVD по почте» — поэтому у Blockbuster не было причин заниматься почтовыми отправлениями. Когда потоковое вещание Netflix начало угрожать Blockbuster, компания действительно пыталась дать отпор — в 2004 году она запустила собственный онлайн-сервис проката DVD, а позже — и сервис потокового вещания. Но всё это было слишком поздно.

Проблема Blockbuster заключалась не в недостатке умственных способностей, а в том, что вся его бизнес-модель, вся организационная структура и весь культурный код были построены на основе физических магазинов. 9 000 магазинов, 60 000 сотрудников, долгосрочные договоры аренды и запасы товаров, накопленные за несколько десятилетий — все это когда-то было самым большим конкурентным преимуществом Blockbuster, а теперь превратилось в его самое тяжелое бремя. Каждый магазин означал ежемесячные фиксированные расходы на аренду, коммунальные услуги и затраты на персонал — независимо от того, заходили ли в него посетители или нет. Закрытие магазинов означало сокращение персонала, нарушение договорных обязательств, обесценение активов — эти болезненные решения требовали огромного мужества и дальновидности, а у руководства Blockbuster, под давлением Уолл-стрит, требующего результатов каждый квартал, не было пространства для таких решений. Они не то

чтобы не знали, что будущее за потоковым вещанием — они просто не могли позволить себе цену трансформации. К тому времени, когда эта цена стала приемлемой, трансформировать уже было нечего.

23 сентября 2010 года Blockbuster подала заявление о защите от банкротства. Империя, когда-то насчитывавшая более 9 000 магазинов по всему миру, была свергнута небольшой компанией, рассылавшей красные конверты. Последний генеральный директор Blockbuster в одном из интервью сказал слова, вызывающие глубокие размышления — смысл которых был примерно таков: «Нас победила не Netflix, нас победили мы сами». В этих словах есть доля правды — но они не совсем верны. Blockbuster потерпел поражение от эпохи. Netflix просто оказался на той стороне, которую выбрала эпоха. К 2024 году у Blockbuster остался всего один магазин во всём мире — в небольшом городке Бенд в штате Орегон. Сейчас этот магазин больше похож на музей, чем на бизнес: люди приходят туда не для того, чтобы взять напрокат DVD, а чтобы сделать ностальгическую фотографию и выложить её в Instagram.

A Netflix — та небольшая компания, которую Blockbuster чуть не купил за 50 миллионов долларов, — к 2024 году насчитывает более 260 миллионов платных подписчиков по всему миру, а её рыночная капитализация превышает 250 миллиардов долларов. Её бюджет на производство оригинального контента превышает 17 миллиардов долларов в год — это больше, чем у большинства традиционных голливудских студий. Компания изменила то, как миллиарды людей по всему миру смотрят фильмы и телепередачи: теперь не «телеканал решает, что и когда вам смотреть», а «вы сами решаете, что и когда смотреть». «Бинго-просмотр» — просмотр всего сезона за один присест — это явление само по себе является концепцией, изобретённой и популяризированной Netflix. Netflix выкладывает все серии сезона сразу — а не по одной в неделю, как на традиционном телевидении. Изначально этот подход высмеивался представителями традиционного телевидения как «самоубийственная стратегия вещания», но он точно соответствует привычкам современных зрителей: мне нужно это сейчас, а не на следующей неделе.

Конечно, история Netflix не была сплошным триумфом. Компания прошла гораздо больше изгибов, чем думает большинство людей. Помимо катастрофы с Qwikster в 2011 году, Netflix столкнулся с ещё более фундаментальным вызовом — лицензированием контента. На ранних этапах развития стриминга большая часть фильмов и сериалов на Netflix приобреталась у традиционных киностудий на условиях лицензии. Это похоже на аренду квартиры: вам там комфортно, но арендодатель в любой момент может поднять цену или выселить вас. Когда такие гиганты киноиндустрии, как Disney, NBCUniversal и Warner Bros., осознали ценность стриминга, они начали один за другим убирать свой контент с Netflix, оставляя его для своих собственных стриминговых платформ. Disney забрала Marvel и «Звёздные войны», NBCUniversal — «Офис» (эта комедия когда-то была одним из самых просматриваемых шоу на Netflix), а Warner Bros. — «Друзья». Библиотека Netflix постоянно сокращается. Именно в этом заключалась истинная причина, по которой Хейстингс в 2013 году сделал ставку на оригинальный контент — не потому, что он хотел стать продюсером, а потому, что у него не было другого выбора. Если не создавать контент самостоятельно, рано или поздно поставщики контента задушат компанию.

В 2022 году Netflix впервые с момента выхода на биржу столкнулся со снижением числа подписчиков — за один квартал компания потеряла 200 тысяч подписчиков. Акции компании в ответ обвалились на 35 процентов. Конкуренты — Disney+ от Disney, Apple TV+ от Apple, Prime Video от Amazon, HBO Max — один за другим запустили свои собственные стриминговые платформы и убрали свой контент с Netflix. Netflix больше не является единственным выбором в сфере стриминга — он превратился в крупнейшего, но не единственного игрока в этой битве. В связи с этим Хастингс принял два решения, от которых раньше всегда отказы-

вался: ввел недорогие тарифные планы с рекламой и начал бороться с совместным использованием учетных данных.

Эти два решения стабилизировали ситуацию в краткосрочной перспективе — но «стриминговая усталость» становится реальной проблемой: когда каждому приходится одновременно подписываться на пять-шесть стриминговых платформ, чтобы посмотреть всё, что хочется, общая стоимость стриминга уже превысила стоимость прежних пакетов кабельного телевидения. Революционер в конечном итоге превратился в то, что он когда-то сам революционизировал — это, пожалуй, самая распространённая ирония в мире бизнеса. В 2020 году пандемия COVID-19 на время сделала Netflix похожим на главного победителя — люди по всему миру сидели дома, и чем ещё можно было заняться, кроме просмотра Netflix? В том году Netflix привлек более 36 миллионов новых пользователей — это стал исторический рекорд. Но когда пандемия закончилась и люди снова вышли на улицы, пузырь роста лопнул. В 2023 году Хейстингс ушел с поста генерального директора — он передал руководство двум со-генеральным директорам, а сам перешел на должность исполнительного председателя совета директоров. Проведя у руля Netflix более двадцати пяти лет, он наконец-то отошел на второй план. Но его наследие неоспоримо: он коренным образом изменил то, как люди потребляют развлекательный контент.

В одном из интервью Хейстингс сказал примерно следующее: «Нашим главным конкурентом является не какая-то конкретная компания, а сон. Когда люди, смотря Netflix, предпочитают не ложиться спать, мы побеждаем».

Один штраф за просрочку оплаты стал толчком к созданию компании, из-за которой весь мир не хочет ложиться спать. Эпоха красных конвертов осталась в прошлом, но начатая ею революция — переосмысление традиционных отраслей с помощью интернета — только начинается.

И в то самое время, когда Netflix менял привычки людей в просмотре видео, по другую сторону Атлантики, в одной из квартир Стокгольма, двадцатитрехлетний молодой человек размышлял над похожей, но все же иной проблемой: как заставить людей перестать пиратствовать музыку? Его ответ спасет индустрию, которую интернет едва не уничтожил.

Глава 2.2. Искушение пиратов

Один из дней 2006 года, Стокгольм, Швеция.

Двадцатитрехлетний молодой человек сидел в тесной квартире в районе Крусаборг, уставившись на строку кода на экране компьютера. Его звали Даниэль Эк. За окном простиралось типичное для Северной Европы мрачное небо — серые облака низко нависали над горизонтом Стокгольма, словно вечно невыстиранная тряпка. На столе перед Эком стояла чашка с уже остывшим кофе и лежала стопка листов, исписанных неразборчивыми записями. Он пытался решить задачу, казавшуюся невыполнимой и даже абсурдной: как заставить людей добровольно платить за музыку — в стране и в эпоху, когда почти все уже привыкли скачивать музыку бесплатно?

В 2006 году Швеция была одной из стран мира, где пиратство в музыкальной индустрии процветало сильнее всего — что может показаться несколько ироничным, ведь Швеция одновременно была одной из крупнейших стран-экспортеров музыки в мире, уступая лишь США и Великобритании. ABBA, Ace of Base, Roxette, Europe — эти имена занимают достойное место в истории мировой поп-музыки. Но в Швеции середины 2000-х годов почти ни один молодой человек не тратил деньги на музыку. Зачем тратить деньги? Достаточно было зайти на «The Pirate Bay» — сайт для обмена торрент-файлами, созданный в 2003 году тремя бесстрашными шведами, — ввести название любой песни или альбома, который хотелось послушать, и через несколько минут можно было бесплатно скачать его на жесткий диск компьютера и слушать столько раз, сколько захочется.

Основатели «The Pirate Bay» считали себя борцами за свободу в Интернете — они полагали, что информация должна быть бесплатной, музыка должна быть бесплатной, а всё цифровое должно быть бесплатным. На их серверах хранились миллионы торрент-файлов с музыкой, фильмами и программным обеспечением — они даже открыто высмеивали звукозаписывающие компании и голливудские студии, присылавшие им судебные уведомления, публикуя эти резко сформулированные письма на сайте для всеобщего обозрения и сопровождая их собственными саркастическими ответами. В 2006 году шведская полиция провела рейд в серверном центре «The Pirate Bay» — в результате «The Pirate Bay» возобновил работу уже через три дня, а шведское правительство, напротив, вызвало ещё большее недовольство общественности из-за этого рейда. В Швеции даже существует политическая партия под названием «Пиратская партия» — на выборах в Европейский парламент 2009 года она, к удивлению многих, получила два места. В этой стране пиратство не только не считается преступлением — оно практически является частью культурной идентичности.

А Даниэль Эк хочет сделать как раз обратное: вступить в прямую борьбу с этой глубоко укоренившейся культурой пиратства. Он хочет заставить шведов — людей, которые больше всех в мире привыкли слушать музыку бесплатно — добровольно платить за неё. Это звучит как невыполнимая задача.

История Эка отличается от историй большинства стартаперов из Кремниевой долины — ведь он вообще не живет в Кремниевой долине. Он родился в Люде, пригороде к северу от Стокгольма — типичном шведском районе среднего класса, где многоквартирные дома аккуратно выстроились в ряды, а на улицах так тихо, что слышно пение птиц. Его родители развелись, когда он был еще совсем маленьким, и он рос с матерью и отчимом. Как и многие технологические стартаперы, он с детства увлекался компьютерами — но в отличие от них он одновременно увлекался и музыкой. В школьной группе он играл на гитаре и бас-гитаре, сочинял песни, записывал демо-записи и даже всерьез подумывал о карьере профессионального музыканта. Однако вскоре он понял, что его талант к программированию намного превосходит музыкальный — в четырнадцать лет он начал зарабатывать карманные деньги, созда-

вая сайты для других. К старшим классам он уже нанял нескольких одноклассников, которые помогали ему в работе — они писали код для него в подвале школы, а он занимался поиском клиентов. К моменту окончания школы его бизнес по созданию сайтов приносил ежемесячный доход, превышавший зарплату его родителей. Он поступил на инженерный факультет Шведского королевского технологического института, но бросил учебу через восемь недель. Позже он объяснил журналистам: «Я уже занимался тем, чем хотел, и университет не мог научить меня ничему новому».

После ухода из университета Эк прошел через несколько лет предпринимательской деятельности, полной взлетов и падений. Сначала он некоторое время работал техническим директором на сайте виртуальных кукол под названием Stardoll — да, именно на том сайте, где девочки переодевают виртуальных кукол в Интернете. Это было на миллион миль далеко от его видения преобразования музыкальной индустрии, но позволило Эку накопить опыт управления технической командой. Позже он продал компанию по интернет-рекламе, в создании которой принимал участие, компании Tradedoubler — эта сделка принесла ему в двадцать три года около миллиона долларов.

Для большинства двадцатитрехлетних это уже вершина жизни. Но Эк обнаружил, что не чувствует себя счастливым. Он купил красную «Феррари», переехал в элитную квартиру в центре Стокгольма и начал вести жизнь, о которой мечтает большинство людей, — и тут же обнаружил, что эта жизнь настолько пуста, что от этого просто дух захватывает. Позже в интервью журналистам он сказал несколько очень откровенных слов — смысл которых был примерно таков: «Я несколько месяцев ездил на Ferrari, ходил по ночным клубам, тратил деньги как воду, а потом понял, что ни одна из этих вещей не приносит мне настоящего счастья». Этот опыт «пустого богатства» заставил его заново задуматься о том, чего он на самом деле хочет и что он может сделать для этого мира — и ответ был таким: создать что-то, связанное с музыкой и способное решить реальную проблему.

Эта «реальная проблема, которая действительно волновала его», — это пиратство.

Чтобы понять, насколько сложной была проблема, которую хотел решить Эк, сначала нужно осознать, в какой глубокий кризис погрузилась музыкальная индустрия в середине 2000-х годов.

В 1999 году восемнадцатилетний американский студент по имени Шон Фаннинг создал программу под названием Napster. Фаннинг и его напарник Шон Паркер — о котором мы упоминали в тридцатой главе и который впоследствии стал первым президентом Facebook — вместе превратили Napster в мировое явление. Napster сделал нечто настолько простое, что вся музыкальная индустрия была ошеломлена: он позволил любому пользователю делиться MP3-файлами со своего жесткого диска с другими пользователями Napster. Хотите послушать какую-то песню? Просто найдите её в Napster и скачайте с компьютера какого-нибудь незнакомца с другого конца земного шара — совершенно бесплатно.

Менее чем за год Napster набрал более 80 миллионов зарегистрированных пользователей. Звукозаписывающие компании запаниковали — они объединились и подали на Napster в суд. В 2001 году суд признал Napster виновным в нарушении авторских прав, и сервис был вынужден закрыться. Но закрытие Napster было похоже на то, как будто придавили одного суслика — тут же выскакивали новые. LimeWire, Kazaa, eMule, BitTorrent — каждый из них был сложнее отследить и закрыть, чем предыдущий. А «The Pirate Bay» довел эту игру в «охоту на кротов» до крайности — его серверы находились в Швеции и были защищены относительно либеральным на тот момент шведским законодательством об авторском праве, так что американские звукозаписывающие компании не могли ничего с этим поделать.

Последствия пиратства оказались разрушительными — для всей музыкальной индустрии это стало масштабной кровопотерей. Мировые доходы от продаж музыкальных записей резко упали с пикового значения 1999 года — примерно 23 миллиарда долларов — до менее чем

15 миллиардов долларов в 2014 году. Падение составило почти 40 процентов — этого достаточно, чтобы погрузить всю отрасль в панику. Музыкальные магазины закрывались один за другим — в 2006 году окончательно обанкротилась Tower Records, некогда крупнейшая сеть музыкальных магазинов в США, которая когда-то насчитывала почти девяносто магазинов по всему миру.

В день закрытия её флагманского магазина на Сансет-авеню в Лос-Анджелесе у входа выстроилась длинная очередь — не из желающих купить пластинки, а из тех, кто пришёл за распродажными товарами. Вся музыкальная индустрия терпела убытки. Звукозаписывающие компании сокращали персонал, студии закрывались, а начинающим певцам становилось всё труднее получить шанс дебютировать.

Реакция отрасли была двоякой: с одной стороны, звукозаписывающие компании безумно судили частных пользователей — Американская ассоциация звукозаписывающих компаний за несколько лет подала иски против более чем 35 тысяч обычных потребителей, включая студентов, пожилых людей и домохозяек, среди которых была двенадцатилетняя девочка и родственники нескольких уже умерших людей — такая практика с точки зрения пиара оказалась настоящей катастрофой; с другой стороны, в 2003 году Стив Джобс запустил iTunes Store, позволивший людям легально покупать цифровую музыку по цене 0,99 цента за песню.

Модель iTunes была гораздо «серьезнее», чем пиратство, но пользовательский опыт оставлял желать лучшего — приходилось покупать песни по одной, а после покупки ещё синхронизировать их с iPod, и весь этот процесс был настолько обременительным, что хотелось вернуться к пиратству. Джобс действительно спас часть музыкальной индустрии — в период своего расцвета iTunes занимал более 70 % мировых продаж цифровой музыки — но его модель по сути оставалась «моделью полной покупки», то есть просто перенесла процесс покупки физических пластинок в интернет. Сам Джобс скептически относился к модели потокового подписочного доступа — он считал, что люди хотят «владеть» своей музыкой, а не просто «арендовать» её. На этот раз Джобс ошибся. Его интуиция во многих вопросах была верна, но в этом случае он неверно оценил направление развития событий.

Эк понял одну ключевую вещь: люди занимаются пиратством не потому, что они по натуре злые, а потому, что пиратский опыт превосходит платный. Проще говоря, пиратство удобнее, быстрее и проще. Вы открываете «The Pirate Bay», ищете, скачиваете — и всё готово. А легальная покупка музыки требует достать кошелек, ввести номер кредитной карты, дождаться скачивания, управлять файлами — каждый шаг создаёт дополнительные препятствия. Если вы хотите победить пиратство, вам не помогут письма от адвокатов и судебные повестки — вам нужно создать продукт, который будет удобнее, чем пиратство. Сделать легальное прослушивание музыки проще, быстрее и приятнее, чем незаконную загрузку. В этом и заключается основная логика Spotify — простая до одной фразы, но настолько сложная в реализации, что хочется плакать.

7 октября 2008 года Spotify запустился в Швеции, Великобритании и других европейских странах. Вот как это работает: вы открываете Spotify, вводите название песни в строку поиска, нажимаете Enter — и музыка начинает играть менее чем за секунду. Не нужно скачивать. Не нужно ждать. Не нужно покупать. Не нужно управлять папками и плейлистами — Spotify даже автоматически формирует персонализированные плейлисты на основе вашей истории прослушивания. Слушайте всё, что хотите, когда хотите и где хотите. Это почти так же удобно, как пиратство — нет, даже удобнее — и при этом абсолютно легально.

Spotify также реализовал очень умное техническое решение — он использует технологию сетевой передачи данных «пиринговая сеть», которая работает по принципу, аналогичному BitTorrent. Музыка, которую вы слушаете в Spotify, частично поступает с серверов Spotify, а частично — с компьютеров других пользователей, которые в этот момент слушают ту же самую песню. Это значительно снижает затраты Spotify на пропускную способность — и одно-

временно делает скорость загрузки музыки настолько высокой, что это кажется невероятным. Здесь есть великолепная ирония: технология, которую Spotify использует для борьбы с пиратством, — это та самая технология, которую изобрело само пиратство. Используем их же методы против них.

Как это возможно? Слушать музыку бесплатно и при этом легально?

Бизнес-модель Spotify — это так называемый «freemium» (бесплатная версия с дополнительными платными функциями): вы можете пользоваться Spotify бесплатно, но вам придётся терпеть рекламу. Каждые несколько песен реклама прерывает ваше прослушивание — точно так же, как на традиционном радио. Если вы не хотите слушать рекламу, можете перейти на платную версию — примерно за десять долларов в месяц — реклама исчезнет, качество звука улучшится, и вы сможете скачивать музыку для прослушивания в автономном режиме. Искренность этой модели заключается в точном понимании человеческой природы: бесплатная версия представляет собой огромную воронку — она привлекает на платформу сотни миллионов людей, а затем с помощью «незначительных мучений» в виде рекламы постепенно превращает часть из них в платных пользователей. Сначала вам, возможно, покажется, что рекламу ещё можно терпеть, но после нескольких месяцев прослушивания, когда вы погрузитесь в прекрасную песню, прищурив глаза и отпустив душу на волю, — и вдруг в уши ворвётся реклама стирального порошка — вы подумаете: «Десять долларов в месяц — это не дорого, пусть только эта проклятая реклама исчезнет».

Но убедить пользователей — это только половина дела. Более сложная половина — убедить звукозаписывающие компании.

Представьте себе такую сцену: вы входите в штаб-квартиру Universal Music, Sony Music или Warner Music и говорите группе руководителей за пятьдесят, одетых в дорогие костюмы, которые только что потеряли миллиарды долларов дохода из-за пиратства: «Эй, я хочу, чтобы люди слушали вашу музыку бесплатно». Какова будет их первая реакция? Правильно — они попросят охрану выводить вас.

Эк потратил почти два года на переговоры с тремя крупнейшими мировыми звукозаписывающими компаниями — и это, пожалуй, были самые мучительные два года в его жизни. Руководители звукозаписывающих компаний ненавидели всё в Интернете, что имело хоть какое-то отношение к слову «бесплатно» — раны от Napster ещё не зажили, а тут ещё и какой-то шведский парень пришёл и заявил, что хочет дать людям возможность слушать музыку бесплатно? Но аргументы Эка было трудно опровергнуть: ваш нынешний враг — пиратство. Пиратство сводит ваши доходы к нулю. Spotify, по крайней мере, может принести вам некоторый доход — не большой, но лучше, чем ничего.

Каждый раз, когда кто-то слушает песню на Spotify, вы получаете небольшую сумму авторского гонорара. Если песню прослушают миллион раз, сумма гонораров станет весьма значительной. Выбор заключается не в том, «Spotify против музыкальных магазинов», а в том, «Spotify против пиратства». Перед лицом общего врага — пиратства — звукозаписывающие компании в конце концов — крайне неохотно, словно с ножом у горла — согласились. Но они выдвинули чрезвычайно жесткие условия: высокие авансовые выплаты, долевое вознаграждение, рассчитываемое по количеству прослушиваний, а также множество ограничений на бесплатные версии. Эти условия с самого первого дня обременили Spotify огромными затратами — компания отдавала лейблам большую часть своих доходов, а сама получала мизерную прибыль или даже долгое время работала в убыток.

Spotify вместе с соучредителем Эка, Мартином Лоренсоном, провела бесчисленное количество встреч, телефонных переговоров и ужинов, чтобы наконец убедить три крупнейшие звукозаписывающие компании — Universal, Sony и Warner — предоставить Spotify лицензии на свои музыкальные каталоги. Лоренсон — шведский предприниматель, значительно старше Эка, который занимал руководящую должность в Tradedoubler — той самой компании, кото-

рая купила веб-дизайнерскую компанию Эка. Лоренсон привнес в проект свой коммерческий опыт, связи в отрасли и навыки ведения переговоров, а Эк — техническое видение и интуицию в отношении продукта. Их дуэт очень напоминал ранних Джобса и Возняка: один отвечал за внешние коммуникации и коммерческие переговоры, а другой сосредоточивался на технологиях и доработке продукта. Без Лоренсона Spotify, возможно, так и не получила бы лицензии от звукозаписывающих компаний; без Эка продукт Spotify, возможно, так и не достиг бы того уровня пользовательского опыта, который заставил бы пользователей пиратских сервисов добровольно перейти на него.

Рост Spotify не был таким взрывным, как у Instagram — он больше напоминал плавно поднимающуюся кривую. С момента запуска в Европе в 2008 году до выхода на американский рынок в 2011 году прошло целых три года, поскольку переговоры с американскими звукозаписывающими компаниями о лицензировании заняли очень много времени. После выхода на американский рынок рост ускорился — отчасти благодаря Шону Паркеру — да, тому самому соучредителю Napster и первому президенту Facebook, — который помог наладить связи и познакомил Эка с инвесторами из Кремниевой долины и ключевыми фигурами американской музыкальной индустрии.

Само участие Паркера было наполнено драматизмом: человек, который созданием Napster едва не разрушил музыкальную индустрию, теперь помогал компании, пытающейся её спасти. Иногда юмор судьбы действительно поражает воображение. К 2015 году число платных пользователей Spotify превысило 20 миллионов. В 2018 году Spotify вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу — при этом компания не использовала традиционный формат IPO, а прибегла к нестандартному методу, называемому «прямым выходом на биржу»: без выпуска новых акций, без привлечения инвестиционных банков в качестве андеррайтеров и без проведения роуд-шоу — существующие акции просто начали торговаться на бирже. В то время это вызвало бурные дискуссии и некоторое недовольство на Уолл-стрит — как компания может выйти на биржу, не прибегая к услугам уолл-стритских инвестиционных банкиров в их сшитых на заказ костюмах? Разве это не лишает банкиров источника дохода в виде комиссионных за размещение акций на сумму в несколько десятков миллионов долларов? Но Эк не обращал на это внимания. Он утверждал, что такой подход более справедлив — при традиционном IPO инвестиционные банки и институциональные инвесторы получают акции по низкой цене, а розничные инвесторы могут купить их только после того, как их цена уже выросла. Прямой выход на биржу ставит всех в равные условия.

К 2024 году Spotify насчитывала более 600 миллионов пользователей по всему миру, из которых более 200 миллионов были платными подписчиками. В её музыкальной библиотеке было более 100 миллионов песен и свыше 5 миллионов подкастов — от Бетховена до Бьонсе, от исландской экспериментальной электронной музыки до африканских барабанных ритмов, от ток-шоу до документальных фильмов о преступлениях: там было практически всё аудиосодержание, которое только можно себе представить. Spotify действительно спас музыкальную индустрию — после пятнадцати лет непрерывного спада мировые доходы от продажи музыкальных записей с 2015 года вновь начали расти и к 2023 году восстановились почти до уровня в 20 миллиардов долларов. На долю стриминга приходится подавляющая часть этого роста — более шестидесяти процентов. Пиратство не исчезло, но его масштабы значительно сократились — не потому, что правовые санкции стали эффективнее, а потому, что Spotify сделал легальное прослушивание музыки удобнее, чем пиратство. Основная идея Эка полностью подтвердилась: победить пиратство можно не с помощью писем от адвокатов и судебных повестки, а создав лучший продукт.

Spotify также сталкивается с конкурентным давлением со стороны технологических гигантов — в 2015 году Apple запустила Apple Music, Amazon — Amazon Music, а у Google есть YouTube Music. Эти гиганты располагают миллиардами пользователей и бездонными запа-

сами наличности — Apple даже напрямую предустановила Apple Music на более чем миллиард iPhone по всему миру. Spotify приходится выживать в зазорах между этими гигантами — это все равно что независимому ресторану пытаться выжить в окружении McDonald's, Starbucks и Pizza Hut. Но у Spotify есть одно преимущество, которого нет ни у одного из этих гигантов: музыка — это всё для Spotify, а не просто побочный бизнес. Для Apple Apple Music — всего лишь дополнительная функция при продаже iPhone; для Amazon Amazon Music — просто бонус для подписчиков Prime. А для Spotify музыка — это всё. Такая целенаправленность позволяет компании сохранять постоянное лидерство в области пользовательского опыта и алгоритмов рекомендаций — плейлист Spotify «Еженедельные открытия» и годовой обзор «Wrapped» стали самыми популярными в мире персонализированными рекомендациями, которые каждую неделю помогают вам находить песни, которых вы никогда не слышали, но которые с высокой вероятностью вам понравятся.

Однако успех Spotify не обходится без споров — на самом деле, эти споры настолько масштабны, что порой заставляют забыть о том, что компания спасла умирающую индустрию.

Недовольство музыкантов — особенно независимых исполнителей и авторов, работающих в нишевых жанрах — по отношению к Spotify почти столь же велико, как и недовольство пиратством в те времена. Причина проста: доля, которую Spotify выплачивает музыкантам за каждое прослушивание, слишком мала. За одно прослушивание песни на Spotify музыкант получает примерно от 0,3 до 0,5 цента — да, не доллара, а доли цента. Чтобы заработать один доллар, песня должна быть воспроизведена примерно от 300 до 400 раз. Если вы — Тейлор Свифт или Дрейк, ваши песни прослушивают миллионы раз в день, и суммарные роялти составляют внушительный доход. Но если вы — гитарист инди-группы, ваши песни прослушивают всего несколько тысяч раз в месяц — дохода, полученного от Spotify, хватит разве что на две чашки кофе. В 2014 году Тейлор Свифт удалила всю свою музыку из Spotify — в открытом обращении она написала: «Музыка не должна быть бесплатной». Это, пожалуй, был самый громкий протест музыкальной индустрии против Spotify. Позже Свифт вернула свою музыку на Spotify — ведь стриминговые сервисы стали единственным значимым каналом распространения музыки, и если тебя нет на Spotify, тебя как будто и нет вовсе. Но её протест затронул реальную дилемму: Spotify спас музыкальную индустрию, но спас в первую очередь лейблы и топ-звёзд — музыканты среднего и нижнего эшелонов по-прежнему с трудом сводят концы с концами.

Ответ Эка был таким: Spotify — не враг музыкантов. Если бы Spotify не существовало, эти прослушивания не превратились бы в продажи альбомов, а стали бы пиратскими скачиваниями — доход был бы нулевым. Spotify платит мало, но мало — это лучше, чем ничего. Этот аргумент логически обоснован — но когда ты независимый музыкант, зарабатывающий один доллар за 300 прослушиваний, логическое утешение не приносит утешения.

В 2019 году Spotify также начал масштабное проникновение в сферу подкастов — Эк потратил почти миллиард долларов на приобретение нескольких подкаст-компаний, включая Gimlet Media и Anchor, а также подписал эксклюзивный контракт на подкасты с Джо Роганом — по слухам, сумма этой сделки достигала 200 миллионов долларов. Логика Эка заключалась в следующем: авторские отчисления за музыку слишком высоки — Spotify отчисляет звукозаписывающим компаниям около 70 % своей выручки в качестве роялти — поэтому необходимо найти формат контента с более высокой рентабельностью. Роялти на подкасты значительно ниже, чем на музыку, а потенциал доходов от рекламы в подкастах огромен. Однако этот поворот вызвал и споры: подкаст Джо Логана спровоцировал массовые протесты из-за распространения дезинформации о вакцинах от COVID-19, а Нил Янг — легенда канадского рока, прославившийся ещё в 60-70-х годах — в знак протеста даже удалил всю свою музыку с Spotify.

Компания, которая начинала с идеи «спасения музыкальной индустрии», в конечном итоге не смогла устоять перед притяжением коммерческой логики — ей нужен рост, нужна

прибыль, нужно угодить Уолл-стрит. Искупитель пиратов превратился в пленника рынков капитала. В этом нет вины Эка — это судьба, с которой сталкиваются все публичные компании.

Дойдя до этого места, я хочу поделиться личным мнением.

Napster, The Pirate Bay, Spotify — если посмотреть на эту цепочку в целом, то на самом деле речь идет об одной и той же проблеме: когда стоимость копирования чего-либо становится нулевой, как заставить людей за это платить? В эпоху индустриализации пластинку нужно было тиражировать, упаковывать, транспортировать и выставлять на прилавки — эти физические затраты естественным образом защищали коммерческую ценность музыки. Но в цифровую эпоху стоимость копирования одной песни равна нулю. Ноль. От одного компьютера к другому — достаточно одного нажатия кнопки. Когда стоимость копирования равна нулю, традиционная бизнес-модель рушится — в мире, где копирование обходится в ноль, невозможно зарабатывать на продаже копий. Звукозаписывающим компаниям понадобилось пятнадцать лет, чтобы понять эту истину, и ценой этого стали сотни миллиардов долларов доходов, которые испарились в воздухе.

Spotify нашёл ответ — не идеальный, но, по крайней мере, жизнеспособный: вам не нужно владеть музыкой, достаточно просто иметь возможность слушать её в любое время и в любом месте. От «владения» к «использованию» — этот переход не только изменил музыкальную индустрию, но и определил основную логику всей эпохи потокового вещания. Netflix делает то же самое — вам не нужно владеть DVD с фильмом, вам просто нужно иметь возможность его посмотреть. Этот глубокий сдвиг парадигмы от «владения» к «праву пользования» незаметно проникает во все сферы нашей жизни.

И логика этой «экономики права пользования» вскоре была доведена группой более радикальных предпринимателей до крайности: вам не нужно не только владеть фильмом или песней, вам не нужно даже владеть автомобилем или квартирой. В подвале одного из домов Сан-Франциско серийный неудачник, которому отказали все таксомоторные компании, размышлял над простым вопросом: почему в Париже так сложно поймать такси? Его ответ кардинально перевернет отрасль, существующую уже более ста лет.

Глава 2.3. Заказ такси одним нажатием

Зимняя ночь 2008 года, Париж, Франция.

Шел сильный снег. Температура опустилась ниже нуля. Двое американцев стояли на улице Парижа, дрожа от холода, и махали руками, пытаясь остановить такси. Они только что вышли с технологической конференции, в карманах у них были iPhone — в то время iPhone был на рынке чуть больше года, — но в морозный ветер эта технология оказалась бесполезной. Они перепробовали всё: ждали у входа в отель, выходили на главную улицу и махали рукой, звонили в диспетчерскую такси — там линия всегда была занята, а когда удавалось дозвониться, на другом конце трубки с нетерпеливым французским акцентом говорили: «Подождите не менее сорока пяти минут», — и с треском вешали трубку. Два американца, которые в технологической индустрии были настоящими влиятельными фигурами, простояли на парижских улицах при минусовой температуре более получаса, стуча ногами от холода и беспомощно наблюдая, как мимо них одна за другой проносились пустые такси — с ярко горящими лампочками «свободно», но они просто не останавливались.

Его звали Трэвис Каланик. В то время это имя было известно немногим — но спустя несколько лет оно станет самым страшным именем в мировой индустрии такси. Позже он вспоминал, что именно в ту ледяную парижскую ночь у него родилась идея: почему бы мне не нажать кнопку на телефоне, чтобы ко мне приехала машина?

Другой человек звали Гарретт Кэмп. Кэмп был соучредителем StumbleUpon — сервиса, помогающего пользователям случайно находить интересные веб-страницы. Ему тоже надоело не могу поймать такси. Оба вернулись в зону диванов в холле отеля и, потягивая слишком дорогое французское красное вино, обсудили одну идею: а что, если бы существовало мобильное приложение, которое, при открытии и нажатии одной кнопки, автоматически отправляло бы ваше местоположение ближайшим водителям, и самая близкая машина приезжала бы за вами — без телефонных звонков, без ожидания, без необходимости махать рукой на морозе, чтобы остановить такси. Весь процесс был прост, как волшебство — так же просто, как купить книгу одним нажатием на экране телефона. Вернувшись в Сан-Франциско, Кэмп приступил к созданию прототипа этого проекта, но вскоре понял, что не из тех, кто способен воплотить идею в жизнь с нуля. Ему нужен был более боевой и решительный партнер, чтобы вместе реализовать этот проект. Он нашел Каланика.

Этот выбор впоследствии оказался решением, изменившим мир — и одновременно решением, стоившим огромных жертв.

Каланик — один из самых противоречивых предпринимателей Кремниевой долины; даже в отрасли, где нередко встречаются спорные личности, он по-прежнему занимает одно из первых мест по степени противоречивости.

Он родился в Лос-Анджелесе в семье среднего класса — его отец был инженером-строителем, а мать занималась продажей рекламы в газете «Los Angeles Daily News». В Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе он изучал компьютерную инженерию и экономику, но, как и Цукерберг с Джобсом, бросил учебу, не получив диплома. Его первый опыт в сфере предпринимательства был пронизан бесстрашной смелостью — он создал сайт для обмена файлами под названием Scour, который по сути представлял собой видеoverсию Napster. Как и следовало ожидать, голливудские киностудии объединились и завалили Scour судебными исками на общую сумму в 25 миллиардов долларов. Да, именно 25 миллиардов. В итоге Scour объявил о банкротстве. Первый стартап Каланика закончился полной катастрофой.

Но он не сдался. Вскоре он основал вторую компанию — Red Swoosh, занимавшуюся технологиями пиринговой передачи файлов для корпоративного сектора. История Red Swoosh также была полна трудностей — компания несколько раз едва не закрылась, а Каланик какое-то

время не мог себе позволить даже арендовать офис и был вынужден работать в кафе. Позже он назвал этот опыт «едой стекла» — имея в виду, что предпринимательство так же мучительно, как глотать осколки стекла по одному, но при этом нужно делать вид, что улыбаешься, потому что нельзя позволять инвесторам и клиентам видеть, как ты истекаешь кровью. В 2007 году Red Swoosh была приобретена Akamai, и Каланик получил около 20 миллионов долларов. Это не была особенно большая сумма — по сравнению с технологическими сделками в Кремниевой долине, где речь часто идет о миллиардах долларов, — но ее хватило, чтобы он больше не беспокоился о зарботке, смог поехать в Париж на технологическую конференцию и потом не смог поймать такси в сильный снегопад.

Характер Каланика можно охарактеризовать двумя очень точными словами: воинственный и параноидальный. Он рассматривал стартап как жестокую войну — не в переносном смысле, а в буквальном, на жизнь и смерть. Одно из его любимых высказываний — «продвигаться, наступая на трупы врагов» — звучит так, будто его произнес средневековый военачальник, а не молодой генеральный директор технологической компании из Кремниевой долины. Его стиль управления — типичный «скороварка»: высокая интенсивность, высокий темп, высокое давление, нулевая терпимость к ошибкам и неэффективности. Он мог за час совещания довести менеджера по продукту до слёз, а по его окончании похлопать того по плечу и сказать: «Молодец». На стене внутри компании он повесил плакат с надписью «Всегда оставайся воинственным» — это не какой-то мотивационный лозунг, а боевой призыв. Под его руководством в Uber сформировалась культура крайней конкуренции — борьба велась не только с внешними конкурентами, но и между внутренними командами. Такой стиль был эффективен на ранних этапах стартапа — он позволил Uber расширяться по всему миру с головокружительной скоростью, — но впоследствии едва не погубил и его самого, и его компанию.

В марте 2009 года в Сан-Франциско была зарегистрирована компания UberCab — предшественница Uber. Изначальная идея была проста и в то же время престижна: с помощью мобильного приложения вызывать черный автомобиль высокого класса — не обычное такси, курсирующее по улицам, а роскошный бизнес-автомобиль, на котором встречают VIP-гостей в аэропорту. Целевой аудиторией были состоятельные руководители технологических компаний и представители финансовой элиты Сан-Франциско, которые не любили ждать такси на улице — эти люди предпочитали заплатить больше, чем стоять на обочине и махать рукой, как обычные люди.

Первые водители UberCab ездили на Lincoln Town Car — черных, блестящих автомобилях с таким просторным задним сиденьем, что там можно было даже кувыркаться. Стоимость поездки на UberCab в два-три раза превышала стоимость обычного такси — но впечатления были совершенно другими. Достаточно было нажать одну кнопку на телефоне, и на экране в режиме реального времени можно было видеть, как машина едет к вам — в то время это вызывало удивление и даже казалось немного невероятным, ведь до этого, заказав такси или договорившись о поездке, единственное, что можно было сделать, — это стоять и ждать, не зная, когда приедет машина и приедет ли она вообще. UberCab устранил эту неопределённость. Машина подъезжает, вы садитесь, доезжаете до места назначения, выходите и уходите — не нужно доставать кошелёк, искать мелочь или спорить с водителем о размере чаевых. Оплата автоматически списывается с привязанной к аккаунту кредитной карты. Весь процесс настолько плавный, что создаётся ощущение: именно так и должно быть при заказе такси — все остальные способы перевозки вдруг кажутся примитивными и отсталыми.

Uber также ввёл ещё одну функцию, которой нет в традиционной таксомоторной отрасли — систему взаимного оценивания. Пассажир может ставить оценку водителю, а водитель — пассажиру. Если у вашего водителя слишком низкий рейтинг, Uber удалит его с платформы; если у вас, как у пассажира, слишком низкий рейтинг — потому что вы оставили в машине

мусор, грубо обращались с водителем или постоянно заставляли его долго ждать — в будущем вы, возможно, не сможете заказать машину. Эта, казалось бы, простая идея создала механизм саморегулирования, основанный на доверии и репутации — проблему «качества обслуживания», которую традиционная таксомоторная отрасль не могла решить на протяжении десятилетий, а Uber решил в значительной степени с помощью пятизвездочной системы оценок.

У Uber есть ещё одна функция, которую пассажиры то любят, то ненавидят — «динамическое ценообразование», также известное как «надбавка». Когда в каком-либо районе спрос на поездки внезапно резко возрастает — например, во время сильного ливня, после концерта или в новогоднюю ночь — а в окрестностях не хватает доступных водителей, Uber автоматически повышает стоимость поездки, иногда в два, три или даже пять раз по сравнению с обычной ценой. Экономисты считают это разумным механизмом регулирования спроса и предложения — высокая цена привлекает больше водителей в районы с высоким спросом для выполнения заказов. Но для тех пассажиров, которые во время ливня достают свой телефон и обнаруживают, что поездка обойдется в пять раз дороже обычного, академическая изящность термина «динамическое ценообразование» мгновенно исчезает, уступая место гневу от того, что их «обдирают».

Название «UberCab» очень скоро принесло компании юридические проблемы — орган по регулированию такси Сан-Франциско и Комиссия по коммунальным услугам Калифорнии совместно выдали приказ о «прекращении деятельности» на том основании, что UberCab предоставлял услуги, аналогичные такси, не имея лицензии на таксомоторную деятельность. Каланик поступил типично для себя — он убрал из названия слово «Cab», и с тех пор компания называется просто «Uber», после чего продолжила работу. Его логика заключалась в следующем: мы не таксомоторная компания, мы — технологическая компания. Мы не нанимаем водителей — мы просто технологическая платформа, связывающая пассажиров и водителей.

Устойчива ли эта логика с юридической точки зрения — это другой вопрос, но она позволила Uber успешно лавировать в «серой зоне» регулирования на протяжении нескольких лет. Такой подход — «сначала сделай, а потом посмотри, что будет, и решай проблемы по ходу» — позже в Кремниевой долине был обобщён как философия: «Просить прощения легче, чем просить разрешения». Каланик довел эту философию до крайности. В те годы, когда Uber активно расширялся, в компании даже существовала специальная команда — внутри компании её называли «Грейбол» — которая занималась выявлением и обходом следователей правоохранительных органов. Когда подозреваемый сотрудник правоохранительных органов пытался заказать машину через Uber для сбора доказательств, система «Серый шар» показывала ему поддельный интерфейс — на котором отображались автомобили поблизости, но машина так и не приезжала. Когда об этом стало известно, это вызвало огромный скандал — то, что технологическая компания систематически обманывала правоохранительные органы с помощью технических средств, уже не было «движением в серой зоне», а было явным нарушением границ.

В 2012 году Uber запустил продукт, который кардинально изменил правила игры — UberX. UberX больше не представлял собой черные автомобили премиум-класса — он позволял обычным людям использовать свои личные автомобили в качестве водителей Uber. Обычные люди, такие же, как вы и я, за рулем своих Toyota Corolla или Honda Civic, могли принимать заказы и перевозить пассажиров. Любой, у кого есть автомобиль, соответствующий требованиям по возрасту, водительские права и кто прошел проверку на наличие судимостей, может зарегистрироваться в качестве водителя Uber.

Это мгновенно превратило Uber из элитного сервиса заказа такси в платформу массовых перевозок — цены оказались даже дешевле, чем у такси, поскольку водителям Uber не нужно платить за лицензию на такси и комиссию операторской компании. Таксомоторная отрасль взбунтовалась — таксисты по всему миру стали рассматривать Uber как врага, который отби-

рает у них хлеб с маслом. В десятках городов по всему миру таксисты вышли на улицы, протестуя против Uber: парижские таксисты перекрыли шоссе, ведущее к аэропорту Шарль-де-Голль, лондонские водители «чёрных такси» полностью заблокировали центр города, а нью-йоркские водители «жёлтых такси» устроили демонстрацию с гудками перед мэрией. Их гнев вполне понятен — многие таксисты потратили сотни тысяч долларов на покупку лицензий на таксомоторную деятельность, а некоторые даже взяли для этого кредиты, и теперь с появлением Uber стоимость этих лицензий обвалилась в одночасье. В Нью-Йорке цена одной лицензии на такси упала с пикового значения в 1,3 миллиона долларов в 2013 году до менее чем 200 тысяч долларов в 2023 году. Некоторые таксисты, обремененные долгами и не видящие выхода из ситуации, покончили жизнь самоубийством — это не преувеличение и не риторика, это трагедия, которая действительно произошла в Нью-Йорке, и не с одним человеком. За сиянием инноваций всегда есть те, кого это сияние обжигает.

Отношение Каланика к этим голосам протеста было безжалостным и прямолинейным — он классифицировал все это сопротивление как «агонизирующую борьбу тех, кто защищает свои привилегии». По его мнению, таксомоторная отрасль — это монополия, которую необходимо разрушить: система лицензий искусственно ограничивает количество такси, заставляя потребителей платить более высокую цену за худшее обслуживание, а прибыль от переплаты за лицензии захватывается небольшой группой их владельцев. Uber пришёл, чтобы сломать эту монополию — и если в процессе кто-то пострадает, то виновата сама монополия, а не Uber. С экономической точки зрения этот аргумент имеет смысл — но учебники по экономике не расскажут вам о том, как таксисты, обремененные огромными долгами из-за обесценивания лицензий, по ночам ворочаются в постели, не находя сна. Выгодоприобретателями технического прогресса зачастую являются абстрактные «группы потребителей», а жертвами технического прогресса всегда становятся конкретные люди с именами и фамилиями, у которых есть семьи, которых нужно содержать.

Темпы экспансии Uber не имеют precedентов в истории бизнеса — начав с одного города, Сан-Франциско, компания за считанные годы вышла на рынки сотен городов в более чем 70 странах и регионах мира. Каждый выход на рынок нового города напоминал мини-войну. Каланик разработал почти военную тактику «захвата» городов: сначала в целевой город отправлялся «городской менеджер», который быстро запускал сервис, пока местное законодательство не успевало запретить Uber, привлекал водителей и пассажиров с помощью щедрых субсидий, а затем, накопив достаточное количество пользователей, использовал их поддержку, чтобы противостоять попыткам регулирующих органов закрыть сервис — «если вы закроете Uber, эти избиратели будут недовольны».

Эта стратегия «сначала действовать, потом отчитываться» сработала во многих городах — но в некоторых местах с более строгим правовым регулированием она натолкнулась на серьезные препятствия. Суды Германии, Японии и Испании признали деятельность Uber незаконной. В Китае Uber вступил в ожесточенную войну с местным сервисом Didi Chuxing, в ходе которой обе стороны ежегодно тратили более миллиарда долларов на безудержные субсидии пассажирам и водителям. В конечном итоге в 2016 году Uber решил отступить и продал свой китайский бизнес Didi за примерно 7 миллиардов долларов, получив в обмен около 17% акций компании. Это один из немногих случаев, когда Uber признал своё поражение в конкурентной борьбе в ходе глобальной экспансии — Каланик позже признал, что каждый день борьбы в Китае был для компании как кровопролитие.

Однако самый серьёзный кризис Uber был связан не с внешней конкуренцией и регулированием, а с внутренними проблемами.

В 2017 году бывшая инженерка Uber по имени Сюзан Фуллер опубликовала в своём блоге пост, всколыхнувший весь Кремниевую долину. Она подробно описала систематические случаи сексуальных домогательств и гендерной дискриминации, с которыми она сталкивалась

во время работы в Uber: ненадлежащее поведение и словесные домогательства со стороны начальства, покровительство и бездействие отдела кадров, а также месть и маргинализация в отношении тех, кто подавал жалобы. Её пост взорвал интернет, как бомба: его перепостили тысячи людей, а СМИ освещали эту историю повсеместно. Расследование показало, что сексуальные домогательства и токсичная корпоративная культура не были единичными случаями — это была системная проблема внутри Uber. Пропагандируемая Калаником корпоративная культура, основанная на «боевом духе» и «победе любой ценой», одновременно способствовала глобальной экспансии Uber и породила токсичную атмосферу «беспредела» и «мы важнее правил» — от топ-менеджеров до рядовых сотрудников многие считали Uber «не такой, как все» компанией, на которую не распространяются обычные правила.

Совет директоров Uber нанял бывшего министра юстиции США Эрика Холдера для проведения независимого расследования — его результатом стал тринадцатистраничный отчет, содержащий 47 рекомендаций по реформированию компании. В довершение ко всему в том же году в сеть попало видео, на котором запечатлена ссора Каланика с одним из водителей Uber: на видео Каланик, сидя на заднем сиденье, вступает в острую перепалку с водителем из-за стоимости поездки, а в конце кричит ему: «Некоторые люди просто не хотят брать на себя ответственность за свои проблемы!» Это видео разлетелось по всему интернету — генеральный директор компании, которая якобы стремилась улучшить жизнь водителей, выходил из себя на водителя своей собственной платформы и читал ему нотации.

К PR-катастрофе и культурному кризису добавились юридические риски — совет директоров Uber наконец не смог больше этого терпеть. В июне 2017 года под огромным давлением со стороны инвесторов и совета директоров Каланик был вынужден уйти с поста генерального директора. Компания, которую он создал собственными руками — в которую он вложил всю душу и каждую бессонную ночь, которую он с «железной волей» и почти безумной целеустремлённостью вывел на рынки сотен городов по всему миру — выгнала его. Ещё одна история о том, как основателя «оптимизировала» его собственная компания — через это прошли Джобс, Досси, Маск. Проклятие основателей Кремниевой долины вновь сбылось.

На смену Каланику пришла Дара Косросахи — американская руководительница иранского происхождения, родившаяся в Тегеране, Иран, и эмигрировавшая в США вместе с семьёй после Исламской революции в Иране. Ранее она занимала должность генерального директора онлайн-туристической компании Expedia, где проработала двенадцать лет и превратила Expedia из обычного туристического сайта в гиганта отрасли. В сфере высоких технологий она считается «опытным игроком». Стиль Косросахи диаметрально противоположен стилю Каланика — он спокоен, дипломатичен и уделяет большое внимание созданию институциональной базы. Если Каланик — это полный боевого духа генерал, то Косросахи — дипломат за столом переговоров. Первым делом после вступления в должность он занялся налаживанием отношений с регулирующими органами во многих городах мира — он улаживал последствия тех конфликтов, которые Каланик спровоцировал. Он также реформировал корпоративную культуру Uber — отменил внутренние лозунги, поощрявшие «победу любой ценой», и ввёл более упорядоченное управление персоналом. Некоторые говорят, что Косросахи превратил Uber из «стартапа» в «настоящую компанию», а другие — что он избавил Uber от его прежней безрассудной «волчьей» агрессивности. Правда, вероятно, лежит где-то посередине: компания не может вечно жить духом «есть стекло», рано или поздно ей придётся научиться есть с помощью ножа и вилки.

В мае 2019 года Uber вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу — оценка компании при IPO составила около 82 миллиардов долларов, что сделало его одним из крупнейших IPO технологических компаний того года. В тот момент, когда Косросахи ударила в колокол на бирже, Uber наконец превратился из «стартапа, сжигающего деньги» в «публичную компанию, сжигающую деньги». Но уже в первый день торгов цена акций упала ниже уровня размещения

— на более чем 7%. К концу 2019 года цена акций опустилась до примерно 26 долларов — что значительно ниже цены IPO в 45 долларов.

Инвесторы начали задаваться вопросом: сможет ли Uber когда-нибудь выйти в плюс? С момента основания Uber практически каждый год терпел убытки — совокупный убыток превысил 30 миллиардов долларов. Компания напоминала бездонную машину, сжигающую деньги: фактическая стоимость каждого заказа маскировалась субсидиями. Пассажиры полагали, что пользуются недорогим средством передвижения, но на самом деле реальная стоимость каждой поездки значительно превышала сумму, которую платили пассажиры, а разницу покрывали за счет венчурных инвестиций и средств, привлеченных в ходе IPO. Uber — это не транспортная компания, а компания, которая субсидирует поездки пассажиров за счет денег инвесторов. Масатоси Сун из SoftBank — японский предприниматель, стоящий за «Vision Fund», о котором мы подробно расскажем в заключительной части, — является одним из крупнейших внешних инвесторов Uber, вложившим в компанию несколько десятков миллиардов долларов. Как долго может просуществовать такая модель, когда «сжигание денег приносит масштаб, масштаб — монополию, а монополия — прибыль»? Никто не знает ответа — включая саму компанию Uber.

Пандемия COVID-19 в 2020 году едва не стала роковой для Uber — когда весь мир оказался заперт дома, никому не нужно было заказывать такси. В самые тяжелые месяцы пандемии объем заказов Uber упал более чем на 80% — на улицах почти не было видно ни машин, ни людей. Однако Uber Eats — сервис доставки еды, запущенный Uber в 2014 году — пережил взрывной рост во время пандемии: когда все были заперты дома и не могли выйти пообедать, доставка еды стала единственным выбором. Uber Eats в некоторой степени спас Uber — он позволил компании сохранить денежный поток в самые мрачные моменты. К 2023 году Uber наконец-то впервые за всю историю компании достиг годовой прибыли — ровно через четырнадцать лет после того, как компания была основана в небольшом офисе в Сан-Франциско. Косросахи превратила Uber из «непрерывно убыточной машины по сжиганию денег» в «нормальную прибыльную компанию» — хотя эта прибыль по-прежнему ничтожна по сравнению с её огромной оценкой.

Дойдя до этого места, я хочу затронуть вопрос, по поводу которого многие спорят, но на который до сих пор нет однозначного ответа: является ли Uber «экономикой совместного использования»?

Калланик и инвесторы из Кремниевой долины изначально позиционировали Uber как образец «экономики совместного использования»: у вас есть простаивающий автомобиль, мне нужна поездка — благодаря Uber мы совместно используем ресурсы и сокращаем расточительство. Звучит прекрасно, экологично и социально ответственно. Но реальность такова: большинство водителей Uber не «делятся» своими простаивающими автомобилями — они работают полный рабочий день, и Uber для них — это работа. У них нет фиксированной зарплаты, нет медицинской страховки, нет оплачиваемого отпуска — Uber классифицирует их как «независимых подрядчиков», а не как «сотрудников», чтобы не нести никакой ответственности работодателя.

Если убрать ореол «технологической платформы», суть Uber на самом деле не сильно отличается от традиционной таксомоторной компании — разница лишь в том, что традиционные таксомоторные компании, по крайней мере, покупают водителям страховку, а Uber — нет. Красивый ярлык «экономика совместного использования», по мнению многих защитников трудовых прав и критиков, является лишь красивой обложкой для «экономики гиг-работы» — перекладыванием затрат и рисков, связанных с трудовыми правами, с компании на самих работников. В 2019 году Калифорния приняла закон под названием AB5, пытаясь переклассифицировать водителей Uber и Lyft в категорию «сотрудников» — но Uber и Lyft совместно потратили более 200 миллионов долларов на поддержку инициативы о проведении референ-

дума и успешно отменили действие этого закона в отношении своих компаний. 200 миллионов долларов на политическое лоббирование — это гораздо дешевле, чем повышение зарплаты водителям.

Но как бы вы ни оценивали его бизнес-модель и этические споры, одно нельзя отрицать: Uber навсегда изменил способ передвижения жителей городов по всему миру. До появления Uber в большинстве городов мира поймать такси было делом случая и удачи — вы стояли на обочине дороги и молились, чтобы мимо как раз проезжала пустая машина. После появления Uber поездка на такси превратилась в услугу с гарантированным результатом — ты открываешь телефон, нажимаешь кнопку, и через несколько минут машина уже у тебя. Эта определенность — знание того, когда приедет машина, кто тебя заберет, по какому маршруту поедет и сколько это будет стоить — стала самым фундаментальным изменением, которое Uber принес миллиардам городских жителей по всему миру. Вслед за Uber появились Lyft, Grab, Ola, Didi — по всему миру возникли аналогичные платформы для заказа такси. Uber изменил не просто одну отрасль — он изменил само понятие «передвижения».

Неудачный опыт, когда в снежную ночь в Париже не удалось поймать такси, стал толчком к глобальной революции в сфере передвижения. Эта революция сделала передвижение более удобным, но также оставила после себя кучу проблем — таксистов, чьи доходы резко сократились, работников гиг-экономики, которых эксплуатируют, и трудовое законодательство, которое подвергается испытаниям. Революции никогда не бывают чистыми.

И в то самое время, когда Каланик вел борьбу за свою глобальную империю такси и нажимал себе врагов повсюду, в другом уголке Сан-Франциско двое молодых дизайнеров, не способных оплатить аренду, превращали надувной матрас в своей квартире в бизнес — бизнес, который впоследствии оценивался более чем в 100 миллиардов долларов и перевернул мировую гостиничную индустрию.

Глава 2.4. Жизнь в доме незнакомцев

Один вечер октября 2007 года, Сан-Франциско.

Брайан Чески открыл почтовый ящик и вытащил стопку писем — счета, рекламу, напоминания о задолженности. В почтовом ящике никогда не было хороших новостей. Он перелистнул до последнего письма — уведомления от арендодателя о повышении арендной платы: со следующего месяца аренда подорожает на 25 процентов. Увидев эту цифру, у него сердце замерло. Он скомкал письмо, а потом разгладил, чтобы убедиться, что не ослышался. Он закончил Род-Айлендский институт дизайна менее двух лет назад и вместе со своим соседом по квартире Джо Джебиа снимал квартиру в районе Саут-Маркет в Сан-Франциско — арендная плата в 1 150 долларов в месяц и так уже заставляла двух молодых выпускников факультета дизайна задыхаться. После повышения на 25 процентов они действительно не смогут себе этого позволить.

Чески и Джебиа должны были до следующего месяца придумать, как заработать дополнительные деньги на аренду — иначе им пришлось бы уехать из Сан-Франциско. А уехать из Сан-Франциско для двух молодых людей, мечтающих сделать карьеру в этом городе, означало признать поражение. Это означало признать, что они — всего лишь очередные наивные приезжие, раздавленные этим городом.

Как раз в тот уик-энд в Сан-Франциско проходила ежегодная конференция крупной ассоциации промышленных дизайнеров. Дизайнеры со всей страны хлынули в город — все номера в отелях были забронированы. Чески и Джебиа увидели в этом шанс: в гостиной их квартиры было достаточно места, чтобы разложить на полу несколько надувных матрасов, а затем разместить в Интернете объявление: «Предлагаем надувные матрасы и завтрак за 80 долларов за ночь». Они создали настолько примитивный, что даже немного смешной сайт — AirBed & Breakfast («Надувные матрасы и завтрак») — чтобы представить свои «услуги по размещению». На сайте были фотографии их квартиры, адрес и описание, настолько искреннее, что граничащее с наивностью: «У нас есть надувные матрасы, Wi-Fi и домашний завтрак, до места проведения конференции можно дойти пешком». Никакого изысканного брендового дизайна, никакой поддержки со стороны инвесторов, ничего, что напоминало бы «серьезный бизнес».

Приехали трое. Трое незнакомцев, которые жили на полу в гостиной двух молодых людей, спали на надувных матрасах и утром вместе ели домашний завтрак. Первым гостем был мужчина из Бостона, которому было чуть за тридцать, вторым — дизайнер из штата Юта, третьим — инженер из Индии, которому было за сорок. Восемьдесят долларов, умноженные на троих и на несколько дней, — этого хватило, чтобы оплатить дополнительную часть аренды за следующий месяц. Позже Чески вспоминал, что в те дни его больше всего удивила не сама прибыль, а реакция этих трех гостей. Они не только не видели ничего плохого в том, чтобы спать на полу в доме незнакомых людей, но и считали это более интересным, аутентичным и душевным опытом, чем проживание в отеле. Они завтракали вместе с Чески и Джебиа, обсуждали дизайн, гуляли по улицам Сан-Франциско — и это был опыт, который не смог бы дать ни один «Хилтон» или «Мариотт».

Простой шаг, сделанный из-за финансовых затруднений, чтобы выжить, заложил семя, которое впоследствии принесло более 100 миллиардов долларов. Но в то время никто — включая самих Чески и Джебиа — не осознавал, во что вырастет это семя. Если бы вы в 2007 году сказали любому инвестору, что эти три надувных матраса и домашний завтрак приведут к появлению компании, стоимость которой превысит стоимость крупнейшей в мире гостиничной сети, он бы решил, что вам нужно обратиться к врачу.

Чески родился в Нишконе, штат Нью-Йорк — обычном городке недалеко от Олбани. Его родители были социальными работниками — это не была та семья, которая поощряла бы сына

пойти на Уолл-стрит или в Кремниевую долину. С детства он любил рисовать и заниматься дизайном — в детстве он делал из картона, скотча и всяких подручных материалов изящные макеты автомобилей и зданий. Его спальня больше походила на миниатюрную мастерскую, чем на комнату мальчика — повсюду витал запах клея, валялись обрывки бумаги и незавершённые макеты. У него была врождённая способность воплощать абстрактные идеи в конкретные предметы.

Еще в старшей школе он понял, что всю жизнь хочет быть дизайнером, поэтому поступил в одну из лучших школ искусства и дизайна в США — Род-Айлендский институт дизайна (RISD). Этот институт славится строгой дисциплиной и чрезвычайно высоким процентом отсева — еженедельный объем заданий настолько огромен, что студенты на грани срыва, а ночные бдения — это правило, а не исключение. Но выпускники этого института не только разбираются в эстетике, но и знают, как с помощью дизайна решать реальные проблемы. В RISD он познакомился с Джебией — однокурсником, который так же страстно увлечён дизайном.

Сразу после окончания учёбы они переехали в Сан-Франциско — город, который в их глазах был святыней для дизайнеров и стартаперов. Но реальность быстро дала им пощечину: стоимость жизни в Сан-Франциско была запредельно высокой, и двое только что закончивших дизайн-факультет студентов просто не могли найти достойную работу. Чески прошел краткосрочную стажировку в компании по промышленному дизайну, но вскоре ушел оттуда. Джебия пытался реализовывать собственные дизайнерские проекты, но тоже не зарабатывал почти ничего. Первые два года в Сан-Франциско для них в основном сводились к постоянной борьбе между оплатой аренды и беспокойством: если они платили за аренду, то не хватало денег на нормальное питание, а если ели нормально, то беспокоились о том, как заплатить за аренду в следующем месяце. Типичная ситуация для молодых людей, пытающихся пробиться в большом городе.

Успех надувных матрасов помог им осознать возможное направление развития — хотя в то время оно по-прежнему казалось абсурдным, по крайней мере трое реальных людей своими деньгами доказали, что это не совсем фантазия. Они привлекли третьего соучредителя — Нейсона Блейкасака, инженера, с которым Чески познакомился на случайной вечеринке у друзей. Блейкасяк — выпускник Гарварда по специальности «информатика» — привнес в команду технические навыки. Чески отвечал за дизайн продукта и видение компании, Джебия — за пользовательский опыт и бренд, а Блейкасяк — за написание кода и создание платформы. Втроем, теснясь в той самой квартире, за которую у них не хватало денег на аренду, они начали превращать идею «надувной матрас с завтраком» в настоящий интернет-продукт.

Но первые дни были чрезвычайно тяжёлыми — настолько, что трое соучредителей каждый день сомневались, стоит ли продолжать реализовывать эту идею.

После запуска сайта им почти никто не пользовался. Ежедневную посещаемость можно было пересчитать по пальцам одной руки. Иногда кто-то регистрировал аккаунт, просматривал сайт несколько минут, а потом больше не возвращался. Реакция инвесторов на их бизнес-план была практически единодушной: «Жить у незнакомых людей? Вы что, шутите?» Некоторые инвесторы высказывались ещё более прямо: «Знаете, зачем люди изобрели отели? Именно для того, чтобы не жить у незнакомых людей.» В общей сложности им отказали более десятка венчурных инвесторов — некоторые даже не отвечали на их письма. Один известный инвестор позже признался, что, прочитав презентацию Airbnb по привлечению финансирования, просто отправил письмо в архив, не написав ни строчки в ответ. Вероятно, это было письмо, на которое он не ответил, о чем больше всего сожалел за всю свою карьеру.

Они подали заявку в Y Combinator — самый известный стартап-инкубатор Кремниевой долины — но получили отказ. И не один раз, а несколько раз. Основатель YC Пол Грэм позже признался, что когда он впервые увидел идею AirBed & Breakfast, его первой реакцией было: «Кто захочет жить в доме у незнакомца? Это же слишком странно». Именно такая

реакция возникала у почти всех, кто слышал об идее Airbnb — не «это не сработает», а «это слишком странно». Разве вы позволили бы совершенно незнакомому человеку ночевать у вас дома? А вдруг он маньяк? А вдруг он что-то украдет? А вдруг он будет делать в вашей ванной что-то невообразимое? Естественное недоверие к незнакомцам — один из самых базовых инстинктов выживания человека — казалось самой главной причиной, по которой Airbnb не мог добиться успеха.

Чтобы пережить самый сложный период, Чески и Джебия сделали то, о чём до сих пор с удовольствием вспоминают в истории стартапов — они разработали и продали коробки с хлопьями, посвящённые президентским выборам. 2008 год был годом выборов в США — Обама против Маккейна. Они разработали две линейки хлопьев: «Obama O's» и «Captain McCain's», упаковали обычные хлопья в тщательно разработанные коробки ограниченного выпуска — с напечатанными на них мультяшными изображениями кандидатов в президенты и тщательно продуманными рекламными слоганами — и продавали их в Интернете по цене 40 долларов за коробку. 40 долларов за коробку хлопьев.

В супермаркетах такие же хлопья стоили всего 4 доллара. Они продали около восьмисот коробок — и заработали примерно тридцать тысяч долларов. Эти деньги позволили компании продержаться ещё несколько месяцев. Когда Грэм позже услышал эту историю, его отношение полностью изменилось — он сказал: «Если эти ребята смогли продать хлопья за 4 доллара по цене 40 долларов, они способны на всё». В начале 2009 года Airbnb наконец-то приняли в Y Combinator — в общей сложности компания получила 20 тысяч долларов стартового капитала. Не так уж и много, но для трёх молодых людей, у которых кредитные карты были исчерпаны, а банковские счета практически опустели, эти деньги стали спасительным кругом. Что ещё важнее, поддержка YC придала Airbnb легитимность, которой у компании раньше не было — фраза «Y Combinator принял их» в Кремниевой долине равносильна пропуску, означающему, что, по крайней мере, некоторые умные люди считают эту идею достойной того, чтобы её попробовать.

После вступления в YC Грэм дал Чески совет, который тот запомнил на всю жизнь: «Создавайте продукт, который по-настоящему полюбят сто человек, а не продукт, который миллион человек сочтут просто неплохим.» Эти слова звучат просто — но они идут вразрез с интуицией большинства стартаперов, поскольку им по природе хочется «расти». Грэм сказал им: сначала делайте мало, но делайте это на высшем уровне, чтобы небольшая группа людей действительно не могла обойтись без вас — масштаб придет позже. Эти слова стали ядром ранней стратегии Airbnb — они не пытались сразу охватить все города, а сосредоточились на одном рынке — Нью-Йорке — и довели пользовательский опыт до совершенства.

Настоящий переломный момент для Airbnb наступил благодаря решению, казавшемуся незначительным, но на самом деле чрезвычайно продуманному: Чески лично отправился в Нью-Йорк, обходил дом за домом, посещая хозяев, разместивших объявления на Airbnb, и помогал им делать более привлекательные фотографии жилья.

Это совсем не похоже на то, чем должен заниматься генеральный директор технологической компании. Но Чески заметил одну проблему: многие фотографии жилья на Airbnb были сняты очень некрасиво — тусклое освещение, беспорядок в комнатах, кривые ракурсы — такие снимки сразу отбивали у потенциальных гостей желание бронировать жилье. Решение Чески было простым и даже «глупым» — он арендовал профессиональную камеру, полетел в Нью-Йорк, ходил от дома к дому к хозяевам и помогал им переснять фотографии. После того как освещение было настроено, ракурс выбран правильно, а постель застелена аккуратно — показатель бронирования одной и той же комнаты сразу вырос в два-три раза.

Это открытие стало для Чески настоящим озарением: на платформе, где все зависит от изображений, качество фотографий является косвенным показателем качества продукта. На тусклой и размытой фотографии и на яркой и четкой фотографии может быть запечатлена

одна и та же комната — но в сознании потенциального гостя они вызывают совершенно разные ощущения и ожидания. Позже этот подход был преобразован в профессиональную фотослужбу Airbnb — компания отправляет профессиональных фотографов к хозяевам жилья, чтобы бесплатно сделать снимки. С точки зрения технологической индустрии это выглядело крайне «немасштабируемым» подходом — кредо Кремниевой долины заключается в решении всех проблем с помощью технологий и алгоритмов, а метод Чески заключался в том, чтобы отправить человека с фотоаппаратом постучать в дверь. Но Грэм научил его уроку, который он запомнил на всю жизнь: на ранних этапах стартапа нужно заниматься тем, что не поддается масштабированию, — потому что именно это позволяет по-настоящему понять, что нужно вашим пользователям.

Airbnb также пережил серьёзный кризис доверия. Летом 2011 года одна хозяйка из Сан-Франциско — с ником EJ — опубликовала в своём блоге шокирующий пост: она сдала свою квартиру гостю через Airbnb, а по возвращении обнаружила, что комната была полностью ограблена: ящики были перевернуты вверх дном, украшения и паспорт украдены, а одежда из шкафа разбросана по полу. Этот инцидент широко освещался в СМИ, и в одночасье повсюду появились ярлыки «Airbnb — небезопасно». В Twitter разразилась волна гневных комментариев. Журналисты начали раскапывать все новые «ужасные истории об Airbnb» — скрытые камеры, вечеринки, приведшие к разрушению жилья, расовая дискриминация — и каждая из этих историй была словно пуля, направленная в тщательно выстроенную Airbnb историю о «доверии».

Чески отреагировал быстро — он извинился, признал, что компания не сделала достаточно в плане доверия и безопасности, а затем запустил «Программу защиты хозяев», которая предоставляет хозяевам страхование имущества на сумму до одного миллиона долларов. Он также ввёл более строгую систему проверки личности и рейтингов — каждый гость и хозяин должны пройти проверку личности, а после каждого проживания обе стороны могут ставить друг другу оценки и оставлять текстовые отзывы. По сути, эта система использует коллективный разум для отсеивания ненадежных людей — если у гостя низкий рейтинг, а отзывы полны жалоб, будущие хозяева могут отказать ему в бронировании. Это похоже на систему двустороннего рейтинга Uber — о которой мы уже говорили в предыдущей главе — лучший способ построить доверие между незнакомыми людьми — сделать их прошлые поступки видимыми.

При поддержке YC Airbnb начал быстро расти. В 2011 году Airbnb завершил раунд финансирования на сумму 112 миллионов долларов, возглавляемый фондом Андерсона Холловица — той самой венчурной компанией, основанной создателем Netscape Марком Андерсоном, о которой мы подробно расскажем в заключительной части, — и его оценка превысила 1 миллиард долларов, что сделало компанию «единорогом». От квартиры, за которую не могли платить аренду, до оценки в 1 миллиард долларов прошло всего четыре года — хотя такая скорость и не самая быстрая в истории Кремниевой долины, но, учитывая, что Airbnb начинала с трёх надувных матрасов и коробки хлопьев за 40 долларов, этот скачок по-прежнему кажется невероятным.

Однако рост Airbnb сопровождается огромными спорами. Гостиничная индустрия ненавидит Airbnb — ненавидит до глубины души — точно так же, как таксомоторная отрасль ненавидит Uber. Marriott, Hilton, InterContinental, Starwood — эти глобальные гостиничные гиганты потратили десятилетия, а то и столетия на то, чтобы завоевать узнаваемость бренда, обучить сотни тысяч сотрудников, отремонтировать каждый номер в соответствии со строгими стандартами и пройти многоуровневые государственные проверки на соответствие нормам пожарной безопасности и санитарным требованиям — а потом появился Airbnb, позволивший любому человеку с помощью смартфона и нескольких фотографий превратить свою квартиру, пустую комнату или даже диван в гостиную в «гостиничный номер», без каких-либо

лицензий, без необходимости соблюдения гостиничных стандартов пожарной безопасности и санитарии, без уплаты установленного государством гостиничного налога.

Жители многих городов также начали громко выражать недовольство. По мере того как всё больше квартир превращались арендодателями в объекты краткосрочной аренды через Airbnb, изначально тихие жилые районы изменились — и изменились не на мало. Старые соседи, прожившие здесь более десяти лет, переехали, потому что арендодатели предпочитали сдавать жилье через Airbnb за 200 долларов за ночь, а не сдавать его вам ежемесячно за 50 долларов за ночь. На их место пришли незнакомые туристы, сменяющие друг друга каждые несколько дней — они таскали чемоданы по коридорам, устраивали вечеринки в чужих квартирах до трех часов ночи, не соблюдали правила сортировки мусора и шумели в подъездах.

Некоторые жители даже организовали акции протеста, держа в руках плакаты с надписью «Airbnb, убирайся из нашего района». В таких популярных туристических городах, как Барселона, Амстердам, Берлин, Венеция и Нью-Йорк, Airbnb обвиняют в том, что сервис привел к росту арендной платы и усугубил жилищный кризис: арендодатели обнаружили, что сдача жилья в краткосрочную аренду через Airbnb приносит гораздо больше дохода, чем заключение долгосрочных договоров аренды, в результате чего с рынка долгосрочной аренды исчезает всё больше жилья, а для местных жителей остаётся всё меньше доступных вариантов, при этом арендная плата постоянно растёт. Ирония судьбы — пожалуй, самая горькая ирония во всей истории «экономики совместного потребления» — заключается в том, что Airbnb появилась именно потому, что её основатель не мог позволить себе платить за высокую аренду в Сан-Франциско, а её успех, в свою очередь, привёл к росту арендной платы во многих городах по всему миру, из-за чего ещё больше молодых людей не могут себе позволить аренду жилья. Компания, появившаяся из-за того, что её основатель не мог себе позволить жилье, привела к тому, что жилье стало недоступным для ещё большего числа людей. Если и есть что-то более ироничное, чем это, я пока не могу ничего придумать.

Пандемия COVID-19 в 2020 году стала для Airbnb кризисом, угрозавшим самому существованию компании. Мировые путешествия практически остановились — люди не выходили из дома, не путешествовали и не останавливались в частных квартирах. Объем бронирований Airbnb обвалился на 80 % всего за несколько недель. Денежные средства на счетах компании исчезали на глазах. Компания была вынуждена уволить около 25 % сотрудников — почти 1 900 человек лишились работы за несколько недель. Для компании, которая всегда продвигала идеи «чувства принадлежности» и «межличностных связей», само решение об увольнениях стало жестокой иронией.

Чески написал уволенным сотрудникам широко цитируемое открытое письмо — искреннее и откровенное, без тех пустых фраз, характерных для Кремниевой долины. Он сказал, что увольнения стали самым болезненным решением в его жизни, и пообещал сделать всё возможное, чтобы помочь уволенным коллегам найти новую работу. Это письмо стало почти исключением среди объявлений об увольнениях в технологической отрасли — большинство генеральных директоров при сокращениях либо прячутся за тщательно подготовленными юристами юридическими шаблонами, произнося такие пустые фразы, как «мы проводим стратегическую оптимизацию организации», либо просто поручают отделу кадров разослать холодное электронное письмо и на этом заканчивают дело. Прямота, откровенность и искреннее сожаление Чески заслужили уважение многих — хотя уважение и сочувствие не помогут тем, кто лишился работы, оплатить аренду в следующем месяце или оплатить обучение детей.

Однако пандемия неожиданно предоставила Airbnb возможность для трансформации. Когда поездки в города приостановились, люди начали переезжать в пригороды и сельскую местность — благодаря удаленной работе им больше не нужно было жить рядом с офисом, они могли работать из любого места, где есть интернет. На Airbnb резко вырос объем бронирования сельских домиков, домиков на берегу озера и приморских вилл — люди переезжали из

городов в сельские объекты на Airbnb и оставались там на несколько недель или даже месяцев. Airbnb перестала быть просто платформой для «поиска жилья во время путешествий» — она превратилась в ворота к «другому образу жизни». Вы можете прожить месяц в старинном фермерском доме среди холмов Тосканы, провести весну в тропической вилле на Бали или тихую зиму в традиционном домике «тёмия» в Киото, Япония — и при этом продолжать выполнять свою работу на ноутбуке. Пандемия неожиданно открыла для Airbnb дверь, которую компания раньше и не думала открывать — концепция «цифровых кочевников» из нишевой превратилась в мейнстрим, а Airbnb стал для них важнейшей инфраструктурой.

В декабре 2020 года, в самый мрачный период пандемии, Airbnb решила выйти на биржу. Многие сочли этот момент безумием — туристическая отрасль все еще лежала в реанимации, а вы уже выходите на биржу? Но Чески сделал ставку на будущее, а не на настоящее. Цена IPO составила 68 долларов — в первый день торгов цена акций взлетела до 144 долларов, увеличившись более чем вдвое. Рыночная капитализация превысила 100 миллиардов долларов — это больше, чем у трёх крупнейших мировых гостиничных сетей — Marriott, Hilton и Hyatt — вместе взятых. Эти три гостиничные сети в совокупности владеют более чем двумя миллионами номеров, имеют сотни тысяч сотрудников и более чем столетнюю историю — в то время как у Airbnb нет ни одного номера, ни одной кровати, ни одного полотенца. Эта цифра заставила замолчать всю гостиничную индустрию. Компания, начинавшая с надувных матрасов и когда-то отвергнутая всеми инвесторами, на рынках капитала превзошла все мировые гостиничные сети.

К 2024 году Airbnb насчитывала более семи миллионов активных объектов размещения по всему миру — от домиков на деревьях до замков, от снежных куполов до домиков на воде — расположенных в более чем 220 странах и регионах. Её годовая выручка превысила 10 миллиардов долларов, и компания уже много лет подряд приносит прибыль — в эпоху, когда «единороги» сжигают деньги как воду, а прибыль не предвидится, этот результат выглядит особенно впечатляюще. Чески превратился из выпускника факультета дизайна, не способного оплатить аренду, в миллиардера с состоянием более 10 миллиардов долларов. Если бы это был голливудский фильм, зрители, вероятно, сочли бы сценарий слишком нереалистичным. Но реальность зачастую бывает еще более безумной, чем кино — просто у вас не всегда есть удача и смелость главного героя.

Однако история Airbnb, как и история Uber, о которой шла речь в начале этой главы, также полна тревожных противоречий. Она позволяет арендодателям зарабатывать дополнительный доход, используя неиспользуемое жилое пространство, — но при этом усугубляет проблему нехватки жилья во многих городах. Он позволяет путешественникам испытать более аутентичный, локальный и уютный способ путешествий — вы больше не живете в стандартном гостиничном номере, глядя на дешевую картину, привинченную к стене, и телевизор, на котором никогда не удастся настроить нужный канал, а живете в настоящем доме, готовите на кухне местных жителей и обедаете в небольших ресторанчиках, рекомендованных местными жителями, — но при этом некоторые районы преобразуются под натиском непрерывного потока туристов. Это создало экономическую ценность в размере нескольких миллиардов долларов — но вопрос о том, справедливо ли распределяется эта ценность, до сих пор остается открытым.

Чески однажды в публичном выступлении сказал фразу, запомнившуюся многим, смысл которой был примерно таким: Airbnb не занимается бизнесом — компания строит доверие между людьми. Когда вы открываете дверь своего дома и впускаете незнакомца — вы делаете то, что противоречит человеческому инстинкту. Но именно это противоречащее инстинкту, почти рискованное доверие создало совершенно новую форму экономики.

Надувной матрас, домашний завтрак, дверь, открытая для незнакомца — эти самые простые, даже немного убогие вещи породили крупнейшую в истории человечества «гостиничную» компанию. При этом у этой компании нет ни одной собственной комнаты.

В этом заключается самый глубокий парадокс экономики совместного использования: когда «владение» перестаёт быть предпосылкой, «доверие» становится всем. А доверие — это то, что сложнее всего построить и легче всего разрушить: для его укрепления требуются миллионы успешных опытов проживания, а для его разрушения достаточно одного ужасающего инцидента, попавшего в новости. Uber и Airbnb по-разному подтвердили одну и ту же истину: технологии могут построить мост доверия — но насколько прочен этот мост, зависит от людей, стоящих по обе его стороны.

И в то время как эти «единороги» экономики совместного использования меняют индустрию транспорта и размещения, другой единорог демонстрирует экстремальную логику «сжигания денег ради роста» гораздо более опасным способом — бывший офицер израильского флота с длинными волосами, ходящий босиком в сандалиях и заявляющий о своем намерении «повысить мировое сознание», строит небоскрёб из карточных домиков на чужие деньги.

Глава 2.5. Ловушка «единорогов»

14 августа 2019 года, Нью-Йорк.

В Комиссию по ценным бумагам и биржам США был подан проспект эмиссии объемом 359 страниц — компания, подавшая его, называлась The We Company, ранее известная как WeWork. На момент подачи проспекта эмиссии оценка компании по итогам последнего раунда частного финансирования составляла 47 миллиардов долларов — это превышало оценку SpaceX и Airbnb до их выхода на биржу — и делало её одной из самых дорогих частных технологических компаний в мире. Офисные помещения WeWork расположены в крупнейших городах мира — Нью-Йорке, Лондоне, Шанхае, Бангалоре — и везде можно увидеть её фирменное матовое стекло и неоновые вывески. По мнению многих в Кремниевой долине и на Уолл-стрит, IPO WeWork должно было стать одним из самых громких событий в сфере технологических компаний в 2019 году.

Но потом люди начали читать проспект эмиссии.

Как правило, проспект эмиссии — это чрезвычайно скучный юридический документ: сухие финансовые цифры, шаблонные предупреждения о рисках, плотно набитые юридические положения. Но проспект эмиссии WeWork читается совсем по-другому. Он больше похож на манифест, написанный совместно человеком с нарциссическим расстройством личности и аспирантом факультета литературы. Проспект эмиссии переполнен такими громкими, но пустыми лозунгами, как «повышение глобального сознания» — компания, сдающая в аренду рабочие столы, заявляет, что её миссия заключается в повышении глобального сознания. В предисловии к проспекту эмиссии даже приводятся цитаты из древнегреческой философии и концепции восточной медитации для объяснения ценностей компании. Это все равно что уличный ларек, торгующий блинчиками, объявляет своей миссией «переосмысление философии человеческого завтрака» — звучит глубоко, но если вдуматься, он по-прежнему продает блинчики.

Но что действительно не даёт покоя аналитикам с Уолл-стрит, так это не лозунги, а цифры. Выручка WeWork в 2018 году составила примерно 1,8 миллиарда долларов — на первый взгляд, неплохо. Но убыток за тот же год составил 1,9 миллиарда долларов. Да, убыток превысил выручку. На каждый заработанный доллар компания теряла больше одного доллара. Причем убытки растут ускоренными темпами — с 400 миллионов долларов в 2016 году до 1,9 миллиарда долларов в 2018 году, то есть за два года они увеличились почти в пять раз. Компания сжигает деньги с головокружительной скоростью.

Еще большее беспокойство вызывает ряд связанных сделок, раскрытых в проспекте эмиссии: соучредитель и генеральный директор компании Адам Ньюман купил несколько зданий за свои собственные деньги, а затем сдал их в аренду WeWork, получая миллионы долларов в виде арендной платы от компании, которую сам создал. Проще говоря: он одновременно является и арендодателем, и руководителем компании-арендатора, платит левой рукой правой, причём обе руки находятся в его собственном кармане. Кроме того, он продал компании товарный знак «We» за почти шесть миллионов долларов — да, он лично заранее зарегистрировал товарный знак «We», а затем продал его компании, которой сам руководит. Позже, под давлением общественности, он вернул эти деньги, но ущерб уже был нанесён — инвесторы и общественность начали задаваться вопросом: создаёт ли этот человек ценность для компании или же выкачивает из неё деньги? Каждая перелистываемая страница проспекта эмиссии вызывала ощущение, что что-то здесь не так — словно тыходишь в роскошное здание, но пол под ногами скрипит.

В течение шести недель после подачи проспекта эмиссии начался медленный обвал. Журналисты, аналитики и блогеры выстраивались в очередь, чтобы разобрать этот документ —

каждый день всплывали новые шокирующие детали. Оценка WeWork обрушилась с 47 миллиардов долларов до примерно 8 миллиардов — испарилась почти на 83 процента. IPO было отложено на неопределенный срок. Ньюман был вынужден уйти с поста генерального директора. WeWork, еще месяц назад считавшаяся одним из самых дорогих стартапов в мире, за одну ночь превратилась в главный посмешище Кремниевой долины. Ведущие ток-шоу высмеивали компанию в своих передачах. Юмористы в Твиттере придумали новый глагол «WeWorked» — означающий «быть обманутым израильянином в сандалиях с помощью громких слов».

История Адама Ньюмана сама по себе настолько драматична, что Голливуду не пришлось бы даже адаптировать её — можно было бы сразу снимать фильм.

Он родился в 1979 году в Израиле — его детство было беспокойным. Родители развелись, когда он был ещё совсем маленьким, и он вместе с матерью переезжал то в Израиль, то в США, проводя детство в постоянных переездах. Он рассказывает, что в детстве учился во многих разных школах — каждый переезд означал потерю друзей, адаптацию к новой среде и начало с нуля. Это нестабильное детство — о чём он позже неоднократно упоминал в бесчисленных интервью — по его собственным словам, сформировало его глубокую одержимость идеями «сообщества» и «чувства принадлежности». Некоторые психологи, возможно, сказали бы, что это компенсаторный механизм — ребенок, лишенный стабильности с раннего возраста, повзрослев, пытается создать для всего мира то чувство принадлежности, которого у него самого никогда не было. Он говорит, что всегда искал ощущение «дома» — и эта история впоследствии стала ядром бренда WeWork: мы не просто сдаем в аренду рабочие столы, мы создаем сообщество, мы дарим людям чувство принадлежности.

Ньюман отслужил в ВМС Израиля — это обязательная военная служба для каждого молодого человека в Израиле: три года для мужчин и два года для женщин, без исключений. Система военной службы в Израиле формирует особый культурный менталитет — решительность, смелость, неповиновение авторитетам и привычку принимать решения в условиях высокого давления. Многие израильские технологические предприниматели рассматривают армейский опыт как тренировочную площадку для своего будущего предпринимательства. Позже Ньюман тоже любил использовать военные метафоры для описания деловой конкуренции — но в отличие от основателя Uber Каланика, о котором мы рассказывали в тридцать шестой главе, «война» Ньюмана носила скорее словесный характер, а не выражалась в реальных ценовых войнах по всему миру, как у Каланика.

После окончания военной службы он приехал в Нью-Йорк и поступил в Колледж Баррука на факультет бизнеса. Его первым стартапом в Нью-Йорке стало производство детской одежды — комбинезона для ползания со встроенными наколенниками под названием Krawlers, который изначально был разработан для защиты колен малышей во время ползания по полу. Этот бизнес не прижился — по сути, он даже не успел набрать обороты. Однако уже в этом провале проявились первые признаки коммерческих способностей Ньюмана. Его вторым стартапом стал коворкинг с экологической направленностью под названием GreenDesk — под лозунгом экологичности он арендовал целый этаж в офисном здании, разделил его на небольшие секции и сдавал в субаренду фрилансерам и небольшим стартап-командам. GreenDesk работал неплохо — не принес огромного богатства, но доказал жизнеспособность этой модели. Позже Ньюман продал его и, как говорят, получил за это несколько миллионов долларов. Этот опыт позволил ему увидеть рыночный потенциал коворкингов — и, что ещё важнее, он усвоил один урок: само по себе пространство не имеет ценности, ценность имеет «атмосфера» в этом пространстве. Люди готовы переплачивать до 50 % за аренду ради «крутой» рабочей обстановки. В 2010 году он вместе с другим соучредителем, Мигелем Маккелви — партнёром, имеющим образование архитектора, — основал WeWork.

Первоначальная концепция WeWork была несложной — даже немного банальной. Арендовать один или несколько этажей офисного здания, обустроить их в открытые, стильно выгля-

дящие коворкинги — с перегородками из матового стекла, открытыми трубами и бетонными потолками в индустриальном стиле, бесплатным крафтовым пивом и неоновыми надписями «Do What You Love» повсюду — а затем сдавать их в аренду на месяц или по отдельным рабочим местам фрилансерам, небольшим стартапам и командированным командам крупных компаний. По сути, WeWork занимается пересдачей помещений — арендует их у владельцев по низкой цене на условиях долгосрочного договора, проводит ремонт, а затем сдает в субаренду по высокой цене на условиях краткосрочных гибких договоров, зарабатывая на разнице в цене. Такая бизнес-модель существует уже несколько десятилетий — ещё до появления WeWork такие компании, как Regus, вели по всему миру аналогичный бизнес. Regus, владеющая несколькими тысячами офисных помещений по всему миру, является бесспорным лидером в сфере коворкингов. Однако Regus никогда не считалась «технологической компанией», а её оценка никогда не превышала нескольких миллиардов долларов.

Однако Ньюман сделал то, чего Regus никогда не делал — он преподнес бизнес по аренде недвижимости как технологическую компанию.

Эта «презентация» — самая ключевая и самая абсурдная часть истории WeWork, а также ключ к пониманию всего стартап-пузыря 2010-х годов.

Ньюман — прирождённый продавец: рост 1,93 метра, длинные струящиеся тёмные волосы, часто появляется на официальных мероприятиях босиком в сандалиях, смотрит вам прямо в глаза, когда говорит, и с почти гипнотическим энтузиазмом описывает своё «видение». Он не говорит: «Мы сдаём в аренду рабочие столы» — он говорит: «Мы повышаем сознание мира». Он не говорит: «Наши клиенты — это люди, которым нужны рабочие столы», — он говорит: «Наши члены — это сообщество, меняющее мир». Он не говорит, что WeWork — это риэлторская компания, — он говорит, что WeWork — это технологическая компания. Почему технологическая?

Потому что мы используем аналитику данных для оптимизации использования пространства. Потому что у нас есть приложение, с помощью которого члены могут регистрироваться и бронировать конференц-залы. Потому что на наших рабочих столах установлены датчики, которые определяют, сидит ли кто-то за столом. Вот и всё. Но в условиях инвестиционного бума 2010-х годов, если в вашем бизнес-плане появлялись слова «данные», «платформа» и «алгоритм», вы уже имели право называться технологической компанией — даже если ваша основная деятельность заключалась в том, чтобы разделить большое офисное пространство на небольшие участки и сдавать их в аренду. В конечном счёте это объясняется тем, что мультипликаторы оценки технологических компаний в десять раз выше, чем у компаний, занимающихся недвижимостью.

В этом и заключается суть проблемы. В Кремниевой долине 2010-х годов то, относится ли компания к категории «технологических» или «традиционных», напрямую определяло, какой коэффициент оценки она сможет получить от инвесторов. Выручку технологической компании можно умножить на двадцать или даже пятьдесят раз для оценки её стоимости — ведь технологические компании способны «бесконечно масштабироваться», а их предельные издержки стремятся к нулю. Но выручку компании из сферы недвижимости обычно можно умножить лишь на пять–десять раз — ведь каждое новое офисное помещение требует реальных физических вложений: арендной платы, ремонта, мебели, персонала на ресепшн. Каждый новый офис WeWork сопряжён с реальными, огромными и несокращаемыми затратами. Нужно подписать с арендодателем долгосрочный договор аренды на пятнадцать лет, а затем потратить несколько миллионов долларов на ремонт — сносить стены, прокладывать сетевые кабели, устанавливать те крутые, но дорогостоящие светильники в индустриальном стиле и мебель, изготовленную на заказ. Это не программное обеспечение — нельзя скопировать офисное пространство с помощью Ctrl+C и Ctrl+V. Но Ньюману удалось убедить инвесторов оценивать WeWork по стан-

дартам технологических компаний — это, пожалуй, его самый выдающийся и одновременно самый опасный талант.

И среди всех инвесторов, которых убедил Ньюман, имя одного человека необходимо упомянуть особо — ведь без его денег и поддержки WeWork не смогла бы разрастись до тех ошеломляющих масштабов, которые мы видели позже. Этот человек — Масатоси Сон, основатель SoftBank Group, японский предприниматель, о котором мы подробно расскажем в заключительной части.

Масатоси Сон впервые встретился с Ньюманом в 2017 году — по некоторым данным, вся встреча длилась всего двенадцать минут. Через двенадцать минут Сон решил инвестировать в WeWork 4,4 миллиарда долларов. Двенадцать минут. 4,4 миллиарда долларов. Позже Сон сказал, что увидел в Ньюмане «боевой взгляд» — он почувствовал в Ньюмане степень безумия и чувство миссии, свойственные Стиву Джобсу. Масайоши Сон даже нарисовал Ньюману схему на салфетке и сказал ему: «Не стремись быть умной лисой, стремись быть безумным тигром» — имея в виду, что нужно расширяться смелее и радикальнее. Ньюман в точности последовал этому совету — возможно, слишком в точности. Это, пожалуй, самая дорогостоящая «ошибка в оценке» в истории бизнеса — и самый дорогой набросок на салфетке.

В итоге SoftBank вложила в WeWork более 10 миллиардов долларов в ходе нескольких раундов инвестиций, что подняло оценку компании до 47 миллиардов долларов. Получив деньги от Масайоси Суна, Ньюман начал почти безумную экспансию — он лихорадочно заключал договоры на аренду новых офисных помещений по всему миру, практически не задумываясь о том, сможет ли каждое из них приносить прибыль. Его стратегия была проста: сначала захватить рынок, заключить договоры на все выгодные площади, чтобы конкурентам некуда было деваться. Прибыль? Об этом позже. Сначала нужно стать лидером по масштабам в мире — а потом сказать инвесторам: «Мы незаменимы».

К концу 2018 года WeWork владела более чем 400 офисными помещениями по всему миру, расположенными в более чем 100 городах в более чем 20 странах. Ньюман летал по всему миру на частном самолете Gulfstream G650 стоимостью 60 миллионов долларов — этот самолет был куплен на деньги компании. Говорят, что в салоне самолета часто витал запах марихуаны. Кроме того, он использовал бренд WeWork для запуска целой серии непонятных побочных проектов — WeLive (кооперативные квартиры), WeGrow (частная начальная школа с высокой платой за обучение, в которой учатся собственные дети Ньюмана) и Wave Garden (компания, занимающаяся созданием бассейнов для серфинга). Компания, занимающаяся офисными помещениями, открывает школы и строит бассейны для серфинга — это уже не диверсификация бизнеса, а реализация всех личных увлечений и дневных грез генерального директора за счёт денег инвесторов. Если в следующий раз он объявит, что WeWork займётся запуском ракет или откроет ветеринарную клинику, вряд ли кто-то будет удивлён.

Личный образ жизни Ньюмана также вызывает у многих удивление. Он и его жена Ребекка Ньюман — двоюродная сестра актрисы Гвинет Пэлтроу, женщина, увлечённая духовными практиками, мистикой Каббалы и вегетарианством — приобрели несколько роскошных особняков общей стоимостью более 80 миллионов долларов, расположенных в Нью-Йорке, Хэмптоне и Калифорнии. На корпоративных мероприятиях и общекорпоративных собраниях он употреблял большое количество алкоголя — некоторые сотрудники вспоминают, как на некоторых корпоративных вечеринках Ньюман, босиком и с бокалом текилы в руке, пробирався сквозь толпу, беседуя с людьми о медитации и духовных практиках.

Его стиль управления можно охарактеризовать одним словом: хаос. Организационная структура компании часто реорганизовывалась без какого-либо предупреждения, руководители назначались и увольнялись произвольно, а процесс принятия решений полностью зависел от настроения и вдохновения Ньюмана в тот или иной день. Говорят, однажды во время авиaperелета он внезапно решил выйти на новый международный рынок — и ещё до приземления

самолёта приказ уже был отдан. Его внимание к деталям могло мгновенно переключаться с нуля на сто — иногда он три часа мучился над выбором цвета дивана, а иногда подписывал договор аренды на десятки миллионов долларов, не глядя ни на какие финансовые данные. Под его руководством культура WeWork представляет собой причудливую смесь — предпринимательский энтузиазм Кремниевой долины, суровую прямолинейность израильской армии и мистические оттенки некой духовной движения новой эры. Общие собрания сотрудников компании часто напоминают рок-концерты — с диджеем за пультом, с Ньюманом, выступающим босиком на сцене с пламенной речью, и с сотрудниками, которые в восторге обнимаются до слёз. Критики говорят, что это больше похоже на корпоративную секту.

Обнародование проспекта эмиссии в августе 2019 года было похоже на то, как будто прожектор внезапно осветил фокус, который девять лет исполнялся в темноте — когда зрители наконец разглядели, как устроен этот фокус, аплодисменты сменились шиканьем.

Аналитики с Уолл-стрит тщательно изучили проспект эмиссии строка за строкой и обнаружили одну тревожную деталь за другой. Компания придумала в проспекте собственный финансовый показатель — «EBITDA, скорректированная с учетом сообщества». Сам по себе показатель EBITDA уже является широко используемым скорректированным показателем прибыли — он исключает влияние процентов, налогов, амортизации и износа. Но WeWork посчитала, что этого недостаточно — она решила дополнительно исключить «маркетинговые расходы», «общие и административные расходы» и «затраты на запуск новых офисов». Переведя на понятный язык: если не учитывать все наши расходы, мы на самом деле в прибыли. Это все равно что сказать: «Если не считать аренду, питание и транспорт, моей месячной заработной платы с лихвой хватает».

Суперголоса, которыми Ньюман обладает в компании, также вызывают беспокойство у потенциальных инвесторов — каждая его акция дает право на двадцать голосов (позже под давлением общественности это право было снижено до десяти голосов за акцию), — а это означает, что даже владея небольшим пакетом акций, он может контролировать все важные решения компании. Его невозможно уволить. Он может делать всё, что захочет, без чьего-либо согласия. В одной из сносок проспекта эмиссии даже упоминалось, что в случае смерти Ньюмана или его «постоянной утраты дееспособности» его жена Ребекка имеет право участвовать в выборе преемника. Право на назначение преемника генерального директора публичной компании было закреплено за женой основателя — это практически беспрецедентный случай в истории современного корпоративного управления.

Реакция СМИ и финансовых обозревателей быстро перешла от недоумения к гневу и насмешкам. Один из комментаторов CNBC заявил в эфире, что этот проспект эмиссии — самый абсурдный документ о выходе на биржу, который он видел за всю свою тридцатилетнюю карьеру. Аналитик финансового блога «Wealth Tracker» написал статью, заголовок которой состоял всего из пяти слов: «Это что, шутка?» Газета «Нью-Йорк Таймс» опубликовала подробное расследование под заголовком, смысл которого можно перевести как «Что же на самом деле представляет собой WeWork?». Ответ становился всё более очевидным: это не технологическая компания — это компания, занимающаяся пересдачей недвижимости, замаскированная под технологическую.

Инвесторы начали «голосовать ногами». Отзыви по итогам роуд-шоу с каждым днём становились всё хуже — фондовые менеджеры, которые раньше буквально рвались к WeWork, теперь старались держаться от неё подальше. Институциональные инвесторы, изначально планировавшие участвовать в подписке на IPO, один за другим отказывались от участия. Ожидаемая оценка WeWork снижалась с 47 миллиардов долларов — сначала до 30 миллиардов, затем до 20 миллиардов, далее до 15 миллиардов, и в конце концов не удержалась даже на отметке в 10 миллиардов. В конце сентября, на фоне всеобщего резонанса, WeWork объявила о бессрочной отсрочке IPO.

Через несколько дней Ньюмана выгнали из совета директоров — еще один основатель, «оптимизированный» собственной компанией. Вместе с Джобсом, Досси, Маском и Калаником — список «проклятых» основателей Кремниевой долины пополнился еще одним именем. Однако, в отличие от Джобса и Досси, после ухода Ньюмана никто не ожидал, что он «вернется». SoftBank возглавила операцию по экстренному спасению — влила в WeWork дополнительные средства при оценке компании примерно в 8 миллиардов долларов, но только при условии, что Ньюман уйдет.

Сам план выходного пособия Ньюмана вызвал новую волну бурных споров — по сообщениям, он получил компенсационный пакет на сумму около 1,7 миллиарда долларов, включающий выкуп акций, многолетние гонорары за консультационные услуги и погашение кредитов на сумму в несколько сотен миллионов долларов. 1,7 миллиарда долларов. Человек, который довел компанию от оценки в 47 миллиардов долларов до грани банкротства, ушел с 1,7 миллиарда долларов — этой суммы хватило бы, чтобы выкупить всю оставшуюся стоимость WeWork после банкротства и ещё осталось бы сдачи. А тысячи рядовых сотрудников WeWork — администраторы на рецепции, уборщики, дизайнеры, менеджеры по работе с сообществами — многие из них лишились работы в ходе последующих массовых сокращений, а их опционы превратились в бесполезную бумагу. Многие из них пришли в компанию, вдохновленные страстными речами Ньюмана на общекорпоративных собраниях о том, как «изменить мир». Мир не изменился. Изменились лишь остатки на их банковских счетах.

История WeWork — это окончательная притча о «пузыре единорогов» 2010-х годов — история о жадности, иллюзиях и коллективном гипнозе.

В этой истории каждый участник сыграл классическую роль. Ньюман — это тот гениальный продавец, который способен превратить камень в золото: его харизма, рост, длинные волосы, смелость и «видение» заставили всех на время забыть о самом элементарном бизнес-правиле — у компании должна быть хотя бы одна дорога, ведущая к надежде на прибыль. А дорога WeWork заканчивалась стеной с надписью «Дальше нет прохода». Масато Сун — это тот азартный игрок, который делает самые крупные ставки на чужие деньги: его «Vision Fund» привлек почти 100 миллиардов долларов от суверенных фондов Саудовской Аравии и Абу-Даби — да, 100 миллиардов — а затем вкладывал миллиарды долларов партиями, руководствуясь лишь двенадцатиминутной интуицией и каракулями на салфетке.

Инвестиционные банки Уолл-стрит — это посредники, зарабатывающие огромные комиссионные за размещение акций при первичном публичном размещении (IPO) — некоторые из них уже во время подготовки к выходу WeWork на биржу видели, насколько нереальны эти цифры, но, пока IPO состоялось, они могли получить комиссионные в размере нескольких десятков миллионов долларов — поэтому они предпочли промолчать. А те институциональные инвесторы, которые в ходе роуд-шоу в конечном итоге отказались от подписки, — единственные в этой истории, кто принял правильное решение: они победили харизму здравым смыслом. Здравый смысл — это качество, которое сильно недооценивают.

Впоследствии, в 2021 году, WeWork с трудом вышла на биржу путём слияния со специальной компанией по приобретению (SPAC) — с оценкой примерно в 9 миллиардов долларов, что составляло менее пятой части от пиковой оценки. После выхода на биржу курс акций неуклонно падал, демонстрируя плачевное поведение. В ноябре 2023 года WeWork официально подала заявление о защите от банкротства — от оценки в 47 миллиардов долларов до банкротства прошло всего четыре года. За эти четыре года совокупные инвестиционные убытки SoftBank в WeWork превысили 14 миллиардов долларов — это, возможно, один из крупнейших убытков по отдельной сделке в истории венчурного инвестирования. А Ньюман уже давно ушел из этого беспорядка, унеся с собой компенсацию за увольнение в размере более миллиарда долларов — по сообщениям, он вложил эти деньги в новый проект жилой недви-

жимости под названием Flow. История повторяется, только суммы стали еще больше, а урок — еще более ироничным.

Дойдя до этого места, я хочу оглянуться назад и посмотреть, о чём шла речь во всём этом томе.

Начиная с красных конвертов Netflix, через Spotify, спасший музыкальную индустрию, до Uber, который одним нажатием кнопки перевернул таксомоторную отрасль, до Airbnb, позволяющего принимать у себя дома незнакомцев, и до громкого краха «карточного домика» WeWork — все эти истории, соединенные воедино, на самом деле рассказывают об одном и том же порыве одной эпохи: использовать интернет и мобильные технологии, чтобы перевернуть все традиционные отрасли. Некоторые из этих переворотов увенчались успехом — Netflix действительно покончил с Blockbuster, а Spotify действительно избавило людей от пиратства.

Некоторые оказались наполовину успешными и наполовину спорными — Uber сделал заказ такси более удобным, но при этом оставил после себя кучу нарушенных прав работников-фрилансеров; Airbnb сделало путешествия более уютными, но при этом привело к росту арендной платы во многих городах по всему миру. Некоторые из этих переворотов с самого начала и до конца были лишь тщательно замаскированной иллюзией — WeWork никогда не преследовал никакой великой миссии по «повышению мирового сознания», это был просто бизнес по сдаче в аренду недвижимости в крупных масштабах, только этот посредник был облечен в роскошную мантию с надписями «технологии», «сообщество» и «пробуждение сознания», которая обманула самых проницательных инвесторов всего мира. И только когда волна отступила, люди обнаружили, что этот «император» был голым.

И пока эти «революционеры» меняют традиционные отрасли, уже назревает более глубокая перемена — не связанная с транспортом, жильем или офисными помещениями, а касающаяся фундаментальных отношений между человеком и машиной. В классе средней школы в Претории, Южная Африка, худощавый мальчик, которого постоянно издеваются одноклассники, читает научно-фантастический роман — он ещё не знает, что в будущем станет самым богатым, самым противоречивым и самым безумным человеком на этой планете.

Том 3

Железный человек

Глава 3.1. Южноафриканский подросток

1984 год, Претория, Южная Африка.

Двенадцатилетнего мальчика в углу школьного двора окружила группа мальчиков, старше его. Они толкали его, издевались над ним, бросили его рюкзак на землю и несколько раз наступили на него. Один из самых крепких мальчиков ударил его кулаком в лицо, и тот упал на бетонный пол, а кровь из носа потекла ему по лицу. Затем они столкнули его с лестницы. Он скатился вниз и долго лежал неподвижно — так долго, что собравшиеся вокруг одноклассники решили, что он умер. Он не умер. Но пробыл в больнице больше недели — лицо у него так опухло, что он сам не узнавал себя в зеркале.

Этого мальчика звали Илон Маск. Много лет спустя он станет самым богатым человеком в мире — но в тот момент он был всего лишь худым подростком с кровоточащим носом, сжавшимся в комок у подножия лестницы.

Много лет спустя, когда он стал самым богатым человеком в мире, генеральным директором Tesla и SpaceX, личностью, от которой весь мир либо в восторге, либо в ярости, он в одном из интервью вспомнил об этом эпизоде — он сказал, что те годы были самым мрачным периодом в его жизни. Южноафриканские школы — по крайней мере, те, в которых он учился, — были пропитаны культурой школьного насилия, граничащей с варварством. Речь шла не о единичных случаях издевательств, а о систематическом, постоянном насилии, происходившем почти каждый день. Он был непопулярным — тихим, худощавым, увлечённым чтением и программированием, не сильным ни в спорте, ни в общении. В культуре мужской школы, где поклонялись регби и мускулистости, тихий ботаник был естественной мишенью. Хуже того, у Маска была ещё одна черта, которая ещё больше возбуждала хулиганов — он не показывал слабости. Он не плакал, не просил пощады, не жаловался учителям. Он просто молча терпел, а потом поднимался и отряхивал с себя пыль. Это молчаливое упорство не только не остановило издевательств — напротив, оно разъяряло хулиганов, заставляя их думать, что «ещё не набили достаточно». Это самая уродливая сторона человеческой натуры: когда жертва демонстрирует непокорность, насильники часто удваивают насилие, пока не увидят, что соперник полностью сломлен. Но Маск никогда не ломался — по крайней мере, не ломался на их глазах.

Маск родился в 1971 году в Претории, ЮАР — административной столице, расположенной на высокогорном плато на северо-востоке страны. В то время в ЮАР ещё действовала система апартеида — система, делившая людей по цвету кожи на иерархические категории, где белые находились на вершине, а чёрные — на самом дне, и где законы прямо запрещали представителям разных рас жить вместе, учиться в одних школах и вступать в брак. Его отец, Эрл Маск, был белым южноафриканским инженером-электромехаником — по некоторым данным, он также владел долей в изумрудной шахте в Замбии, хотя сам Маск крайне не любит эту версию и неоднократно отрицал, что у его семьи есть шахта.

Как бы там ни было, отношения Маска с отцом были крайне плохими — настолько, что на протяжении многих лет он практически отказывался упоминать его имя. Позже он неоднократно заявлял публично, что его отец был «ужасным человеком» — насколько именно ужасным, он не стал уточнять, но, судя по его почти инстинктивной реакции отстранения каждый раз, когда речь заходила об отце, травма детства оказалась гораздо глубже, чем школьный буллинг. Он никогда не объяснял конкретных причин, но каждый раз, когда речь заходила об отце, его голос становился мрачным и напряжённым, словно он задевал незаживший нерв. Его мать, Мейер Маск, была диетологом и моделью — да, моделью — женщиной, которая в любом возрасте излучала невероятную уверенность и элегантность. Ещё в возрасте за семьдесят она снималась для обложек журнала «Тайм» и CoverGirl. Она в одиночку вырастила троих детей — Илона, Кимбала и Тоску — переезжая из Южной Африки в Канаду и обратно, а порой

работая одновременно на пяти работах. Генетика трудоголика, присущая Маску, во многом унаследована от этой замечательной матери. Родители Маска развелись, когда ему было девять лет. После развода Маск решил остаться жить с отцом — позже он признался, что глубоко сожалеет об этом решении.

В том детстве, полном издевательствами, изоляции и отсутствия друзей, Маск нашёл два убежища: книги и компьютер. Он был заядлым читателем — не из тех «любящих читать детей», которые прочитывают по книге в неделю, а из тех одержимых читателей, которые могут читать по десять часов в день, прочитать весь раздел научной фантастики в библиотеке, а затем перейти к полкам с нехудожественной литературой. Он прочитал все книги в ближайшей библиотеке — а затем приступил к энциклопедиям. Да, к полному комплекту «Британской энциклопедии». По его словам, на это у него ушло примерно несколько месяцев.

Большинство людей читают энциклопедии, «листая их в поисках нужной страницы», а Маск читал от А до Я, не пропуская ни одной страницы. Он читал серию «Основание» Азимова — эпопею о взлетах и падениях человеческой цивилизации и Галактической Империи. Этот роман рассказывает о математике по имени Гарри Шетон, который с помощью науки под названием «психоистория» предсказывает крах цивилизации и разрабатывает план её спасения. Для подростка, которого избивали одноклассники и который искал выход из ситуации в стране, где царила расовая сегрегация, эта история оказалась неотразимой — человек мог изменить траекторию развития целой цивилизации с помощью знаний и дальновидности.

Влияние этого романа на него продлилось всю жизнь. Конечная цель, ради которой он позже основал SpaceX — сделать человечество «многопланетным видом» — во многом восходит к тем научно-фантастическим романам, которые он читал в подростковом возрасте. Он также прочитал «Путеводитель автостопщика по Галактике» Дугласа Адамса — позже он не раз цитировал знаменитую шутку из этой книги: суперкомпьютер, просчитав семь миллионов пятисот тысяч лет, пришел к окончательному ответу на вопрос о «жизни, Вселенной и всём остальном» — сорок два. Он отнёсся к этой шутке со всей серьёзностью — по его словам, важно не столько само решение, сколько умение поставить правильный вопрос. Если ты не знаешь, о чём спросить, любой ответ теряет смысл. Такой подход к мышлению впоследствии проник во всё, чем он занимался — перед созданием SpaceX он задавал не вопрос «как построить ракету», а «почему ракеты такие дорогие». Если задать правильный вопрос, ответ приходит сам собой.

В десять лет Маск увидел в магазине электроники компьютер Commodore VIC-20 — популярную в начале 80-х годов модель для домашнего использования. Он так долго приставал к отцу, что тот купил ему этот компьютер. В прилагавшемся к нему руководстве по программированию на языке BASIC было указано, что на его изучение потребуется около шести месяцев — Маск освоил его за три дня. Три дня. Он сидел в своей комнате, почти не спал, прорабатывал руководство страница за страницей и набирал код строка за строкой. Через три дня он уже начал писать собственные программы.

В двенадцать лет он написал космическую стрелялку под названием Blastar — простую игру, в которой игрок управлял космическим кораблём и уничтожал инопланетян, — а затем продал её компьютерному журналу примерно за 500 долларов. Пятьсот долларов — для двенадцатилетнего южноафриканского мальчика это была немалая сумма. Эта небольшая история впоследствии бесчисленное количество раз повторялась в СМИ — «в двенадцать лет написал свою первую коммерческую программу» стала первой сноской в истории о гениальности Маска. Справедливости ради стоит отметить, что по сегодняшним меркам «Blastar» — всего лишь очень простая программа, но для двенадцатилетнего мальчика, самостоятельно освоившего программирование за три дня, возможность продать написанный им код и получить за это реальные деньги — это само по себе о многом говорит. По крайней мере, это свидетельствует о том, что у этого мальчика были не только технические способности, но и врождённый

коммерческий инстинкт — осознание того, что «за то, что я создал, кто-то должен заплатить». Такое осознание в двенадцатилетнем возрасте встречается нечасто.

Но юность Маска не сводилась только к издевательствам и написанию кода. Он очень рано начал испытывать отчаяние по поводу будущего Южной Африки. Система апартеида была морально порочной — это не подлежит обсуждению. Но даже если отбросить моральные соображения, она наполняла всю страну атмосферой напряжения, угнетения и насилия, готового разразиться в любой момент. В белых кварталах стены становились всё выше, колючая проволока — всё плотнее, а в каждом доме устанавливались защитные решётки и сигнализации. Позже Маск рассказывал, что ещё в подростковом возрасте понял: ему нужно уехать из Южной Африки — не потому, что он не любил эту страну, а потому, что место, куда он хотел попасть — Кремниевая долина, США — было тем, где действительно «создавали будущее». В его воображении США были страной, где повсюду открывались возможности — местом, где благодаря таланту и усердию можно было изменить мир. Такое представление во многом сформировалось под влиянием американских научно-фантастических романов и фильмов, которые он читал и смотрел. В его представлении США были не просто страной — это была возможность. В Южной Африке он чувствовал, что его потенциал явно ограничен; в США же таких ограничений, казалось, не существовало.

В семнадцать лет Маск уехал из Южной Африки. Он не дождался выпускного в старшей школе и не попрощался с большинством одноклассников. Он не отправился сразу в США — ведь в то время в Южной Африке для мужчин существовала обязательная военная служба, а он не хотел брать в руки оружие ради режима апартеида. Он выбрал Канаду — потому что его мать Мейер родилась в небольшом городке в канадской провинции Саскачеван, и он мог подать заявление на получение канадского гражданства на основании места рождения матери. Он прилетел в Канаду в одиночку — с двумя тысячами долларов в кармане, рюкзаком и только что полученным канадским паспортом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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