

Огидна правда.. Facebook: за лаштунками боротьби за першість

Про книгу

Більшість із нас зараз у Facebook. Гортаємо стрічку новин. Лайк, репост, коментар. Ми довіряємо соцмережі свої фото, лишаємо в «біо» особисті дані, номери телефонів. Адже Facebook запевняє: «Усе ОК, конфіденційність гарантовано!». І ігнорує торгівлю людьми, ширить неймовірну кількість шокового контенту, а топменеджер цієї найпопулярнішої соцмережі домовляється про щось протиправне з комуністичною владою В'єтнаму... Аж ось огидна правда пнеться з кабінетів на ток-шоу, несеться шпальтами світових ЗМІ. Стрімке та болісне падіння Facebook, приховані судові процеси, альянси й суперництво всередині корпорації зла, політичний вплив, сутички з Федеральною торговою комісією — Шіра Френкель і Сесілія Кан поведуть вас таємними стежками зітканого з брехні метасвіту Facebook...

ШІРА ФРЕНКЕЛЬ
СЕСІЛІЯ КАН

ОГИДНА ПРАВДА

ПРО ПЕРЕМОГИ *FACEBOOK* В ОСОБАХ

ІНСАЙДЕРСЬКИЙ
ПОГЛЯД НА ТОКСИЧНУ
КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ
FACEBOOK У БЕЗДОГАННОМУ
ЖУРНАЛІСТСЬКОМУ
РОЗСЛІДУВАННІ!

PUBLISHERS WEEKLY

ШІРА ФРЕНКЕЛЬ
СЕСІЛІЯ КАН

ОГИДНА ПРАВДА

*FACEBOOK: ЗА ЛАШТУНКАМИ
БОРОТЬБИ ЗА ПЕРШІСТЬ*



2023

ISBN 978-617-17-0090-1 (epub)

Жодну з частин даного видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Електронна версія створена за виданням:

Перекладено за виданням:

Frenkel Sh. and Kang C. *An Ugly Truth. Inside Facebook's Battle for Domination* / Sheera Frenkel, Cecilia Kang. — New York : HarperCollins Publishers, 2021. — 336 p.

Переклад з англійської *Вероніки Галичиної*

Дизайнер обкладинки *Валерія Прядко*

Френкель Ш.

Ф87 Огидна правда. Facebook : за лаштунками боротьби за першість / Френкель Шіра, Кан Сесілія ; пер. з англ. В. Галичиної. — Х. : Віват, 2022. — 336 с. — (Серія «Актуальна тема», ISBN 978-617-690-089-4).

ISBN 978-966-982-916-0 (укр.)

ISBN 978-0-06-296067-2 (англ.)

Більшість із нас зараз у *Facebook*. Гортаємо стрічку новин. Лайк, репост, коментар. Ми довіряємо соцмережі свої фото, лишаємо в «біо» особисті дані, номери телефонів. Адже *Facebook* запевняє: «Усе ОК, конфіденційність гарантовано!». І ігнорує торгівлю людьми, ширить неймовірну кількість шокового контенту, а топменеджер цієї найпопулярнішої соцмережі домовляється про щось протиправне з комуністичною владою В'єтнаму... Аж ось огидна правда пнеться з кабінетів на ток-шоу, несеться шпальтами світових ЗМІ. Стрімке та болісне падіння *Facebook*, приховані судові процеси, альянси й суперництво всередині корпорації зла, політичний вплив, сутички з Федеральною торговою комісією — Шіра Френкель і Сесілія Кан поведуть вас таємними стежками зітканого з брехні метасвіту *Facebook*...

УДК 316.776

Тігінові, Лейлі, Олтакові, ^{엄마}I, ^{아빠}II

Тому, Еллі, Іденові, ^{מָאָם}III, ^{אָבאָ}IV

I Мамі (кор.). — Тут і далі прим. пер.

II Татові (кор.).

III Татові (івр.).

IV Мамі (івр.).

ПЕРЕДМОВА

Ця книжка — плід понад тисячі годин інтерв'ю, проведених із понад чотирмастами людьми, переважно із керівництва; з колишніми й поточними працівниками та їхніми рідними, друзями й однокласниками, а також з інвесторами й радниками *Facebook*. Крім того, ми взяли інтерв'ю в понад сотні законодавців, представників органів контролю та їхніх асистентів, у захисників прав споживачів і фахівців із питань приватного права, у науковців зі Сполучених Штатів, Близького Сходу, Південної Америки та Азії. Усі вони особисто брали участь в описаних подіях або, за кількома винятками, отримали інформацію від безпосередніх учасників подій. Епізодичні згадки про репортерів *New York Times* стосуються нас і/або наших колег.

«Огидна правда» спирається на ніколи раніше не публіковані відомості з електронного листування, постанов і білих книг^V, які ухвалили чи до яких були причетні найвищі керівники компанії. Багато учасників інтерв'ю переповідали розмови дуже докладно й надали відповідні нотатки, календарі та інші документи, які ми використали, щоб відтворити й перевірити події. Судовий процес проти *Facebook* на федеральному й державному рівнях триває, зобов'язання про нерозголошення у трудових контрактах чинні, а побоювання щодо догани актуальні, тому більшість учасників погодилася дати інтерв'ю за умови, що на них посилатимуться виключно як на анонімне джерело. Зазвичай певну ситуацію підтверджувало кілька людей: і

очевидці, і одразу поінформовані про неї. Тому читач має розуміти, що опис події, поданий від першої особи, не спирається на слова лише однієї людини. Якщо речники *Facebook* заперечували певні події чи подробиці, то ми перевіряли відповідні факти, і їх підтверджувало кілька очевидців.

Якби не люди, які погодилися на розмову з нами, часто-густо ризикуючи кар'єрою, цієї книжки ми не написали б. Не маючи їхньої думки, ми не змогли б уповні висвітлити один із найзначніших сучасних соціальних експериментів. Ці люди дали змогу зазирнути всередину компанії, декларована місія якої — поєднувати людей із різних куточків планети та створювати простір для вільного висловлювання, тоді як її корпоративна культура вимагає секретності й беззастережної відданості.

Хоча спочатку Цукерберг і Сендберг повідомляли комунікаційному відділу, що бажають поділитися думками для книжки, брати участь в інтерв'ю вони відмовилися. Сендберг тричі запрошувала нас на розмову без диктофона в Менло-Парк^{VI} і в Нью-Йорк, обіцяючи, що ці розмови переростуть у детальніші інтерв'ю для запису. Коли Сендберг дізналася, що деякі репортажі мають критичне забарвлення, прямий зв'язок із нею припинився. Очевидно, розповідь про *Facebook* без прикрас погано узгоджується з її поглядом на компанію та роллю правої руки Цукерберга.

Цукерберг, як нас повідомили, допомогти в роботі над книжкою не забажав.

^V Біла книга (англ. *white papers*) — технічний чи бізнес-документ, що входить до контентної стратегії компанії. Зазвичай містить опис проблеми, з якою стикаються користувачі, пропозицію щодо розв'язання цієї проблеми й аргументи на користь пропозиції.

^{VI} Менло-Парк (англ. *Menlo Park*) — місто у штаті Каліфорнія, де розміщена корпоративна штаб-квартира *Facebook*, там само було засновано й *Google*.

ПРОЛОГ

ЗА ВСЯКУ ЦІНУ

За словами колишнього виконавчого директора *Facebook*, Марк Цукерберг найбільше боявся трьох речей: що зламують сайт, що завдадуть фізичних травм працівникам і що одного дня аудитори ліквідують його соціальну мережу.

Дев'ятого грудня 2020 року о 14:30 останнє побоювання перетворилось на реальну небезпеку. Федеральна торгова комісія^{VII} та трохи не всі штати федерації подали позов проти *Facebook* через порушення прав користувачів і конкурентів, вимагаючи ліквідації компанії.

Сповіднення про цю новину блиснуло на екранах десятків мільйонів смартфонів. Ведучі *CNN* і *CNBC*^{VIII} одразу стали її обговорювати, відклавши заплановану програму. *Wall Street Journal* і *New York Times* розмістили банери з відповідними заголовками на головних сторінках своїх сайтів.

За кілька хвилин Генеральна прокурорка штату Нью-Йорк Летиція Джеймс¹, очільниця робочої групи із сорока восьми генеральних прокурорів з обох партій, провела пресконференцію, під час якої виклала суть справи. З часу розпаду *AT&T* 1984 року^{IX} то був

найсерйозніший державний позов проти компанії. У промові категорично засуджували² діяльність *Facebook*, а особливо її керівників — Марка Цукерберга та Шеріл Сендберг.

«Ця історія показова із самого початку, з моменту створення *Facebook* у Гарвардському університеті», — зауважила Джеймс. Роками *Facebook* незмінно застосовувала підхід «або купуєш, або нежитець», щоб позбутися конкурентів. Зрештою утворилася потужна монополія, що мала погані наслідки. Компанія спекулювала на приватності користувачів і сприяла поширенню неприйняттого та шкідливого контенту серед трьох мільярдів людей. «Використовуючи величезні обсяги даних і грошових ресурсів, компанія *Facebook* перешкоджала виявленню того, що, як уважала, могло загрожувати її існуванню, — сказала Джеймс. — Компанія обмежила право користувачів на вибір, придушила інновації і не дотримала гарантії права мільйонів американців на приватність».

Засновника компанії Марка Цукерберга, ім'я якого згадують у позові понад сотню разів, змалювали як порушника правил, який досягнув успіху шляхом цькування й обману. «Якщо ви ступали на територію *Facebook* або відмовлялися продавати свій бізнес, Цукерберг переходив до “режиму знищення”, і ви відчували на собі “Маркову лють”», — писали генеральні прокурори, цитуючи електронні листи конкурентів та інвесторів. Генеральний директор дуже боявся програти суперникам, і «замість того, щоб перевершити будь-який натяк на конкуренцію результатами чи кількістю інновацій, намагався викоринити цей натяк чи завадити йому». У державному позові також закидали, що Цукерберг стежив за конкурентами та порушив зобов'язання перед засновниками *Instagram* і *WhatsApp* невдовзі після запуску спільних проектів.

Увесь час пліч-о-пліч із Цукербергом була Шеріл Сендберг, колишня виконавча директорка *Google*, яка перетворила його технологію на генератор прибутку за допомогою інноваційної та сумнівної бізнес-стратегії — розміщення реклами, що «полює» на особисті дані користувачів. Рекламна стратегія *Facebook* ґрунтується на недоброчесному використанні кола зворотного зв'язку: що більше часу

користувачі проводять на сайті, то більше даних отримує *Facebook*. Багатьох користувачів привабив безоплатний доступ до сервісу, але дорогу ціну вони сплатили інакше. «Користувачі не платять гроші за доступ до мережі, але натомість розплачуються за нього своїм часом, увагою й особистими даними», — стверджували в позові.

Мета згаданої бізнес-стратегії — зростання за всяку ціну, і Сендберг найвправніше у своїй галузі втілила цю модель у життя. Надзвичайно цілеспрямована, розсудлива, працьовита й комунікабельна, вона стала для Цукерберга неперевершеною помічницею. Сендберг наглядала за роботою всіх відділів, що не цікавили Марка: комунікаційного, юридичного, відділу кадрів, відділу генерування прибутку. Маючи за плечима роки навчання ораторського мистецтва, а також покладаючись на допомогу політконсультантів у створенні її публічного образу, Шеріл Сендберг стала привабливим обличчям *Facebook* для інвесторів і громадськості, відвертаючи їхню увагу від нагальних проблем.

«Усе через бізнес-модель», — зауважив в інтерв'ю один урядовець. За концепцією поведінкової реклами Сендберг, людські дані правлять за фінансові інструменти, якими торгують на ринку, як-от ф'ючерсами^X на кукурудзу чи свинячу грудинку. Сендберг перенесла цього «збудника» з *Google*, додав посадовець. І це суголосно зі словами науковиці й активістки Шошани Зубофф³, яка за рік до того заявила, що Сендберг — «наче та Тифозна Мері^{XI}: ставши Марку Цукербергові за помічницю, вона перенесла наглядний капіталізм із *Google* до *Facebook*».

За майже повної відсутності конкуренції, що змусила б керівництво дбати про користувачів, «*Facebook* став майданчиком для дезінформації, демонстрації жорстокості та іншого шкідливого контенту у великих обсягах», — закидали генеральні прокурори в позові. Аудитори наголошували, що навіть після кількох значних неприпустимих випадків, зокрема з дезінформаційною кампанією Росії та скандалом навколо приватності даних, до якого була причетна фірма *Cambridge Analytica*^{XII}, користувачі не покинули *Facebook* через брак альтернативи. Як влучно висловилася Джеймс, «уникаючи чесного

змагання, *Facebook* застосував ресурси на те, щоб придушити конкурентів, здобути якомога більше користувачів і заробляти мільярди на персональних даних, адже це курка, яка несе золоті яйця».

Того зламного дня, коли Федеральна торгова комісія та Штати подали позов проти *Facebook*, ми саме закінчували власне розслідування діяльності компанії, що спиралося на результати п'ятнадцятирічної роботи репортерів і дало нам рідкісну змогу зазирнути за лаштунки *Facebook*. Декілька версій історії *Facebook* описано у книжках і показано у фільмах. Хоча імена Цукерберга та Сендберга у всіх на вустах, широкому загалу невідомо, хто ці люди, і не дарма. Вони пильно дбають про свій публічний образ, який самі сформували: Цукерберг — технологічний стратег і благодійник, Сендберг — зразкова бізнесвумен і феміністка. А в кулуарах МПК, як скорочено охрестили штаб-квартиру в Менло-Парку працівники, Цукерберг і Сендберг оточили себе відданими людьми та створили атмосферу секретності.

Багато хто вважає, що компанія *Facebook* зійшла на манівці, як у класичній історії «Франкенштайн»^{XIII} — про чудовисько, яке припинило коритися волі свого творця. Ми тримаємося іншої думки. Відколи Цукерберг і Сендберг познайомилися на різдвяній вечірці⁴ у грудні 2007 року, вони, напевно, відчували, що компанію можна перетворити на впливового світового гравця, яким вона й стала тепер. Уклавши партнерство, вони методично розбудовували бізнес-модель із ретельно продуманим механізмом дії, за яким компанія невпинно зростає: 2020 року *Facebook* мала 85,9 мільярда доларів прибутку⁵ й ринкову вартість 800 мільярдів доларів.

Ми вирішили розглянути п'ятирічний проміжок — від одних виборів у США до наступних, — протягом якого виявилися слабкі місця компанії як потужної всесвітньої платформи та її неспроможність захистити користувачів. Усі суперечливі рішення, що заклали підвалини сьогоденної *Facebook*, було ухвалено в цей проміжок часу.

Напрошується висновок, що історія *Facebook* — це кепсько написаний алгоритм. Насправді ж усе складніше.

[VII](#) Федеральна торгова комісія (англ. *Federal Trade Commission*) — це незалежна установа уряду Сполучених Штатів, що має на меті сприяти захисту прав споживачів, а також запобігати антиконкурентним способам ведення бізнесу, зокрема примусовій монополії.

[VIII](#) *CNBC (Consumer News and Business Channel)* — американський кабельний, супутниковий та інтернет-телеканал бізнес-новин.

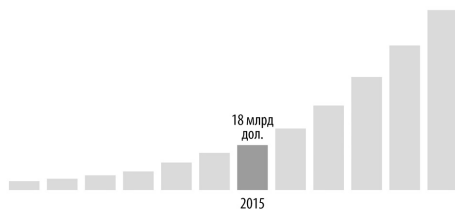
[IX](#) *AT&T Inc* — одна з найбільших американських телекомунікаційних компаній, що тривалий час була монополісткою на ринку зв'язку США. Унаслідок антитрестового процесу Міністерства юстиції США в 1983—1984 роках розділилася на сім незалежних компаній.

[X](#) Ф'ючерс (з англ. *futures contract* або *futures*, ф'ючерсний договір) — похідний фінансовий інструмент (договір) на біржі купівлі-продажу базового активу (товару, цінних паперів тощо). Укладаючи цей вид договору, продавець і покупець узгоджують лише рівень ціни та термін доставлення. У торгівлі сільськогосподарською продукцією та коштовними металами ф'ючерсами послуговувалися аж до середини ХХ століття.

[XI](#) Тифозна Мері (справжнє ім'я — Мері Меллон, 1869—1938) — перша людина у США, яку визнали безсимптомним носієм черевного тифу. Поки Мері працювала кухаркою, від неї заразилися щонайменше 53 особи, троє з них померли. Жінка категорично заперечувала наявність захворювання й відмовлялася припиняти роботу в харчовій індустрії. В англійській мові словосполучення «Тифозна Мері» вживають на позначення носіїв небезпечних захворювань, які становлять небезпеку для населення, відмовляючись вживати відповідні запобіжні заходи.

[XII](#) *Cambridge Analytica Ltd* — колишня британська політконсалтингова фірма, що застосовувала персональні дані для проведення політичних кампаній. 16 березня 2018 року у *Facebook* визнали факт незаконної передачі 50 мільйонів користувацьких профілів цій компанії, яка відтак збирала дані користувачів без їхньої згоди. У США та інших країнах було розпочато розслідування інциденту, Марка Цукерберга викликали на публічний допит у Конгресі, а *Cambridge Analytica* припинила існування, розділившись на низку інших фірм.

[XIII](#) «Франкенштайн, або Сучасний Прометей» — роман Мері Шеллі 1818 року, за сюжетом якого лікар і науковець Віктор Франкенштайн створює з людських трупів істоту та оживляє її. До сьогодні це чудовисько помилково називають за іменем його творця.



РОЗДІЛ 1

НЕ БУДІТЬ ЗВІРА

Пізній вечір. Працівники офісу в Менло-Парку вже давно розійшлися, але одного інженера *Facebook* щось не відпускало від ноутбука. Чоловік усмак випив кілька пляшок пива. Почасти тому, що, здається, йому бракувало духу. Знав, що варто натиснути лише кілька клавіш — і знайдеться *Facebook*-сторінка жінки, з якою він кілька днів тому ходив на побачення. На його думку, вони добре провели час, але на наступний день після того, як попрощалися, жінка припинила відповідати на його повідомлення. Він просто хотів проглянути її профіль у соцмережі: може, вона захворіла, поїхала у відпустку чи загубився її собака; чоловік хотів знайти будь-що, що пояснило б, чому їй не хочеться побачитися ще раз.

О десятій вечора чоловік наважився. Увімкнув ноутбук і став шукати ту жінку, користуючись доступом до бази даних усіх користувачів *Facebook*. Йому було відомо достатньо подробиць: ім'я та прізвище, місце народження та університет, — тому він знайшов її за лічені хвилини. Внутрішні системи *Facebook* зберігають чимало інформації, зокрема роки приватного листування з друзями в *Messenger*, відвідані події, завантажені фотографії (і навіть згодом видалені), а також проглянуті чи прокоментовані публікації. Чоловік побачив, у які

рекламні категорії *Facebook* помістив його знайому: компанія вирішила, що їй за тридцять, за політичними вподобаннями вона лівоцентриста й веде активний спосіб життя. Має широке коло інтересів, любить собак і віддає перевагу відпочинку в Південно-Східній Азії. А завдяки *Facebook*-застосунку, який жінка встановила на телефон, він побачив місце її перебування в реальному часі. Цей чоловік і за десяток спільних вечорів не мав би стільки відомостей. А тепер, майже за тиждень після їхнього першого побачення, усе це міг дізнатись.

Керівники *Facebook* наголошували: якщо стане відомо, що якийсь співробітник скористався доступом до даних з особистих причин, наприклад, щоб знайти сторінку друга або родича, то цього співробітника буде звільнено. Проте керівники також знали, що жодних перешкод для цього немає. Систему розробили так, щоб вона була відкрита та прозора й щоб до неї мали доступ усі працівники. Зведення до мінімуму бюрократії, що вповільнює роботу інженерів і заважає їм працювати швидко й самостійно, входило в бачення Цукерберга від дня заснування *Facebook*. Це правило запровадили ще тоді, коли в компанії працювало менш ніж сто людей. Хоч минуло багато років і на *Facebook* стали працювати тисячі осіб, цієї практики не переглядали. Лише власна порядність мала стримувати працівників від зловживання доступом до особистої інформації користувачів.

Із січня 2014 року по серпень 2015-го інженер, що знайшов сторінку ледве знайомої жінки, став одним із п'ятдесяти двох працівників *Facebook*, яких звільнили за використання доступу до користувацьких даних. Більшість інженерів, які перевищили повноваження, — це чоловіки, що шукали профілі цікавих їм жінок. Співробітники, які скористалися цим доступом, переважно дозволили собі трохи більше, ніж просто знайти інформацію про користувача. А деякі пішли ще далі. Один інженер використав дані під час конфлікту з жінкою, з якою провів відпустку в Європі. Вони посварилися, і коли та покинула їхній номер, чоловік відстежив, у якому готелі вона поселилась. Інший інженер знайшов *Facebook*-сторінку жінки ще до першого побачення. Дізнався, що вона часто буває в Долорес-парку в Сан-Франциско, і

якось застав її там, коли жінка разом із друзями насолоджувалася сонячним днем.

Щоб знайти певні акаунти, звільнені після тих подій інженери скористалися робочими ноутбуками. Унаслідок такої незвичної активності спрацювали системи безпеки *Facebook*, сповістивши керівників про порушення. Цих працівників упіймали постфактум. Але невідомо, скільки залишилися непоміченими.

Уперше увагу Марка Цукерберга звернули на це у вересні 2015 року, за три місяці після приходу Алекса Стеймоса, нового директора *Facebook* із безпеки. Зібравшись в «Акваріумі» — конференцзалі генерального виконавчого директора, — гендиректори компанії готувалися до поганих звісток: Стеймос уславився тим, що говорив відверто та ставив високу планку. Коли того літа його взяли на роботу, серед перших завдань, які він поставив, було всебічне оцінювання поточного стану безпеки *Facebook*. Уперше таке оцінювання мала провести нова людина.

Поміж себе виконавчі директори перешіптувалися, що провести ретельне оцінювання за такий короткий строк неможливо й хоч би про що доповів Стеймос, це, напевне, стосуватиметься незначних проблем і просто забезпечить новому голові відділу безпеки легкі перемоги на початку роботи. Усім було б простіше, якби Стеймос поділяв безмежний оптимізм, що царював серед топкадрів *Facebook*. Компанія переживала найліпші часи, перетнувши позначку мільярд користувачів, які щодня заходили на платформу, до того ж рекламу нещодавно стали поширювати і в *Instagram*⁶. Можна було спокійно відкинутись на спинку стільця, а механізм хай собі крутиться.

Натомість Стеймос прийшов із презентацією, у якій було перелічено, що не так із головними продуктами *Facebook*, штатом і корпоративною структурою. В організації докладали чимало зусиль для захисту вебсайту, тоді як застосункам, зокрема *Instagram* і *WhatsApp*, за словами Стеймоса, не надавали належної уваги. *Facebook* не дотримала обіцянки закодувати користувацькі дані в центральних офісах на відміну від *Yahoo*, колишніх працедавців Стеймоса, які кинулися захищати дані за два роки після того, як інформатор Едвард

Сноуден з Агентства національної безпеки оприлюднив факт, що уряд, вірогідно, використовував незахищені користувацькі дані компаній Кремнієвої долини⁷. У *Facebook* відповідальні за безпеку були розпорошені по всій компанії, і, відповідно до звіту Сеймоса, компанія «ні на технічному рівні, ні на рівні корпоративної культури не готова протистояти» наявній кількості конкурентів.

А найгірше, за словами Стеймоса, що хоча за останні півтора року звільнили кілька десятків працівників, *Facebook* нічого не робила для того, щоб розв'язати очевидно систематичну проблему чи запобігти їй. Стеймос показав у діаграмі, як ледь не щомісяця інженери використовували інструменти вільного доступу до даних не за призначенням (тобто не для створення нових продуктів), а щоб проникнути в життя користувачів *Facebook*. Якби громадськість дізналася про ці порушення, то була б обурена: понад десять років тисячі програмістів *Facebook* мали вільний доступ до персональних даних користувачів. Випадки, про які згадав Стеймос, — лише ті, про які відомо компанії. Він попередив, що сотні інших могли бути непомічені.

Цифри, які оприлюднив Стеймос, явно засмутили й заскочили Цукерберга зненацька — чому ж раніше йому на це не вказували? «Керівництво інженерного відділу знало, що деякі працівники неналежно використовували дані. Ніхто, втім, не збирав ці випадки докупи, а коли побачили обсяги зловживань, були здивовані», — нагадав Стеймос.

Чому ніхто не подумав, що варто переглянути систему, яка давала інженерам вільний доступ до користувацьких даних, питав Цукерберг. Ніхто з присутніх не зауважив, що цю систему розробив і запустив він сам. Роками працівники пропонували альтернативні способи організації збереження даних, і все марно. «У різні періоди історії *Facebook* були шляхи, якими можна було б піти, рішення, які можна було б ухвалити. Завдяки їм ми б обмежили або навіть припинили збирати дані, — сказав один співробітник, який приєднався до *Facebook* 2008 року та попрацював у різних відділах компанії. —

Проте вони були не в дусі Марка. Ще до того, як запропонувати йому ці варіанти, ми знали, що таким шляхом він не піде».

Виконавчі директори *Facebook*, зокрема ті, які обіймали високі посади в інженерному відділі, наприклад Джей Парік і Педро Канауаті, презентували право доступу як перевагу, щоб привабити нових співробітників до команд інженерів. *Facebook* стала найбільшою у світі експериментальною лабораторією, що мала чверть населення планети за піддослідних. Керівники говорили про доступ у контексті цілковитої прозорості й довіри компанії *Facebook* своїм працівникам. Чи сподобались користувачеві в нагадуванні привітати брата з днем народження повітряні кульки, чи більше реакцій дістало емодзі у формі святкового торта? Щоб не розпочинати тривалий бюрократичний процес з'ясування, що працює ліпше, інженери могли просто відсунути завісу й подивитися самотійно в реальному часі. Проте Канауаті попередив їх, що доступ до цих даних — привілей. «Ми не терпимо зловживань, і саме тому, якщо виявляється, що хтось використовує дані неналежно, його неодмінно звільняють», — наголосив він.

Стеймос казав Цукербергові та іншим виконавчим директорам, що, коли про таке стає відомо, самого лише звільнення працівника недостатньо. Передусім обов'язок *Facebook* — гарантувати, що таких порушень приватності ніколи не буде. Стеймос попросив дозволу змінити наявну систему безпеки компанії, щоб позбавити більшість інженерів доступу до персональних даних. Якщо комусь знадобиться інформація про приватну особу, треба буде подати офіційний запит через відповідні канали. За тодішньою системою, 16 744 працівники *Facebook* мали доступ до персональних даних користувачів. Стеймос пропонував знизити цю цифру до менш ніж 5 000. Якщо йдеться про найбільш конфіденційну інформацію, наприклад місце перебування за *GPS* та пароль, то Стеймос уважав за краще обмежити коло осіб, які мають доступ до неї, до 100 співробітників. «Хоча всі знали, що інженерам доступна велика кількість даних, ніхто не подумав про те, як зростає компанія і скільки тепер людей мають доступ до цієї інформації, — зазначив Стеймос. — Просто не звернули уваги».

Парік, керівник відділу інжинірингу *Facebook*, запитав, чому компанія мусить перевертати всю систему догори дригом. Звичайно, можна запровадити обмеження на обсяг інформації, доступний інженерам, або спрацювання сигналів тривоги, коли працівник спробує пошукати певні дані. Пропоновані зміни істотно вповільнили б роботу багатьох команд розробників.

Канауаті, директор із продакт-інжинірингу, погодився. І мови не може бути про те, сказав він Стеймосові, щоб вимагати від інженерів письмових запитів щоразу, коли їм знадобиться доступ до даних. «Це неймовірно сповільнить роботу в усій компанії, навіть у відділах безпеки», — зауважив Канауаті.

Зрештою Цукерберг виніс рішення: зміна системи — серед головних завдань. Він попросив Стеймоса й Канауаті знайти рішення та протягом року тримати всіх присутніх у курсі зрушень. Проте для команд інженерів це означало, що стався великий переворот. Багато виконавчих директорів у приватних розмовах бурчали, що Стеймос щойно переконав шефа пристати на значну реорганізацію, продемонструвавши найгірший варіант розгортання подій.

Цікаво, що однієї виконавчої директорки — Шеріл Сендберг — не було на зборах у вересні 2015 року: після смерті її чоловіка минуло лише чотири місяці. Безпека була в компетенції Сендберг, а Стеймос за ієрархією був її підлеглим. Однак вона ніколи не пропонувала радикальних змін, які висунув чоловік. Та він і не консультувався з Шеріл щодо них.

Хай Стеймос і здобув підтримку того дня, але нажив собі кількох впливових ворогів.

Пізно ввечері 8 грудня 2015 року Джоел Каплан працював у бізнес-центрі готелю в Нью-Делі. Несподівано він отримав екстрений телефонний дзвінок із МПК. Колега повідомив, що Джоел мусить бути присутній на термінових зборах.

За кілька годин до того на сторінці виборчої кампанії Дональда Трампа у *Facebook* опублікували відео його промови в місті Маунт-Плезант, штат Південна Кароліна. У ньому Трамп обіцяв зайняти дуже

сувору позицію щодо терористів⁹, а потім пов'язав тероризм з імміграцією. Президент Обама, мовляв, ставиться до незаконних іммігрантів ліпше, ніж до поранених військових. А він, Трамп, поводитиметься інакше, запевняв юрбу кандидат у президенти. «Дональд Трамп закликає до повної й цілковитої заборони в'їзду мусульман до Сполучених Штатів, поки державні посадовці не з'ясують, що за чортівня відбувається», — оголосив він. Юрба вибухнула схвальними вигуками.

Головними у президентських перегонах Трамп зробив провокаційні висловлення щодо раси й імміграції. Серед інструментів у його виборчій кампанії були соціальні мережі, і це докинуло дров у вогонь. Відеозапис антимульманської промови швидко набрав понад 100 000 уподобайок і 14 000 поширень у *Facebook*.

Це відео поставило платформу в дуже небезпечну ситуацію. До кандидата на зразок Трампа, який користувався масовою підтримкою, але також сів розбрат поміж багатьох користувачів і працівників, *Facebook* була не готова. Тож Цукерберг і Сендберг звернулися по пораду до віцепрезидента з питань глобальної публічної політики, який перебував в Індії, намагаючись урятувати програму Цукерберга з надання безоплатного інтернету.

Каплан долучився до відеоконференції із Сендбергом, головою відділу політики й комунікацій Елліотом Шрейгом, головою відділу з управління глобальною політикою Монікою Бікерт та кількома іншими менеджерами з політики й комунікацій. Різниця в часі між штабквартирою та місцем, де перебував Каплан, становила тринадцять із половиною годин, він летів в Індію кілька днів. Каплан спокійно слухав занепокоєння колег. Цукерберг дав зрозуміти, що його стурбувала публікація Трампа, та йому здається, що її вилучення з *Facebook* може стати приводом для конфлікту.

Коли Каплан нарешті взяв слово, то порадив виконавчим директорам не ухвалювати рішення поспіхом. Питання Трампової антимульманської риторики ускладнювала політика. *Facebook* підтримувала демократів фінансово й публічно протягом років, і це затьмарило репутацію компанії серед республіканців, які дедалі більше

сумнівалися в політичній неупередженості платформи. Каплан не належав до оточення Трампа, але вбачав у його виборчій кампанії справжню загрозу. Багато прихильників Трампа у *Facebook* та *Twitter* викрили глибокий розкол у Республіканській партії.

Рішення вилучити публікацію кандидата у президенти матиме далекосяжні наслідки, а Трамп і його прихильники сприймуть це як цензуру, за словами Каплана. Це витлумачать як ще один вияв ліберальної лояльності до головної суперниці Трампа — Гілларі Клінтон. «Не будіть звіра»¹⁰, — застеріг Каплан.

Сендберг і Шрейґ не мали такої чіткої думки про те, що робити з акаунтом Трампа. Вони довіряли політичному інстинкту Каплана, бо не належали до Трампового кола й не знали на його фірмовому стилі — висловлювати скандальні політичні заяви. Однак дехто з учасників конференції того дня був приголомшений: невже Каплан ставить політику вище за принцип? Каплан так старався вирівняти корабель, що не побачив: море розбухують саме Трампові коментарі, як змалював це один учасник відеоконференції.

Кілька старших виконавчих директорів погодилися з Капланом. Їх непокоїли можливі заголовки в медіа й осуд, якщо вони заборонять кандидатів у президенти писати коментарі. Трамп і його прибічники вже й так уважали таких лідерів, як Сендберг і Цукерберг, частиною ліберальної еліти, заможними та впливовими охоронцями інформації, які можуть накласти цензуру на консервативні голоси таємними алгоритмами. *Facebook* мала бути неупередженою. Це вкрай важливо, щоб зберегти бізнес.

Розмова повернула до обґрунтування рішення. Публікацію можна було визначити як таку, що порушує правила *Facebook*-спільноти. Раніше користувачі повідомляли, що акаунт виборчої кампанії Трампа пропагує ненависть, і неодноразово вимагали взагалі видалити цей акаунт. Шрейґ, Бікерт і Каплан — усі троє — випускники Гарвардської школи права, попітніли, щоб відшукати законні аргументи на користь ухвали не видаляти публікацію. Вони вдавалися в тонкощі того, що саме є пропагуванням ненависті, і навіть аналізували граматичні конструкції, які вживає Трамп.

«Дійшло до того, що вони жартували, мовляв, компанії *Facebook* доведеться придумати щось, як це колись зробив прокурор Верховного суду, даючи визначення порнографії: “Я зрозумію, що це, коли побачу”, — пригадував співробітник, який брав участь у розмові. — Чи могли вони встановити якісь межі для висловлень Трампа, за які його можна забанити? Було відчуття, що немає сенсу встановлювати такі межі».

Загалом *Facebook* забороняє пропагування ненависті, але в компанії визначення ненависті постійно змінювалось. У різних країнах своє бачення того, що вважати неприпустимим, — відповідно до місцевих законів. Усюди неприпустимими вважали дитячу порнографію та демонстрацію жорстокості. Проте визначення пропагування ненависті відрізнялося залежно не лише від країни, а й від культури.

Під час обговорення виконавчі директори зрештою усвідомили, що можна й не захищати Трампову манеру висловлюватися, якщо вдасться взагалі оминати її. Усі погодилися, що політичні промови можна оцінювати за критерієм «цінності новини». Тобто політичну промову варто зберігати, щоб аудиторія могла сформулювати власну думку про кандидатів на підставі нецензурованих висловлювань самих кандидатів. Директори *Facebook* і незчулися, як стали закладати підвалини нової політики у відповідь на ненависницькі коментарі Дональда Трампа. «Це повна маячня, — пригадує один співробітник. — Вони придумали все нашвидкуруч».

Для Джоела Каплана то була відповідальна мить — його авторитет зазнав перевірки. Хай комусь із учасників відеоконференції його порада здалась невдалою, вона була потрібна, щоб зреагувати на дедалі більшу загрозу з Вашингтона.

Коли 2008 року Сендберґ долучилася до *Facebook*, компанія не зважала на консерваторів. То був серйозний недогляд: республіканці підтримали б *Facebook* у політиці регулювання збору даних. Коли 2010 року в Палаті представників сформувалась республіканська більшість, Сендберґ узяла на роботу Каплана на протиположний демократичним кадрам у лобістському офісі та на протиположний поширеному у

Вашингтоні уявленню про компанію як про таку, що віддає перевагу демократам.

Каплан мав бездоганну репутацію в консервативних колах. Колишній заступник голови адміністрації президента Джорджа Буша-молодшого, колишній офіцер артилерії морської піхоти США, випускник Гарвардської школи права й помічник прокурора Верховного суду Антоніна Скалія, він був повною протилежністю типового ліберального айтівця з Кремнієвої долини та вдвічі старший (сорок п'ять років) за більшість співробітників МПК. (Каплан і Сендберг познайомилися 1987 року на першому курсі навчання в Гарварді. Короткий час були у стосунках, але залишились друзями, коли розійшлися.)

Каплан був трудоголік та, як і Сендберг, високо цінував організованість. У кабінеті в Білому домі він мав розкладну маркерну дошку, де записував усі чутливі питання, яким мала дати раду адміністрація, як-от фінансова допомога автоіндустрії^{XIV}, імміграційна реформа й фінансова криза. Він мав розв'язувати складні стратегічні питання та не допускати, щоб якісь проблеми потрапили в Овальний кабінет^{XV}. Подібну роботу Каплан виконував у *Facebook*. До його сфери повноважень належав захист бізнес-моделі від утручання уряду, і для цієї місії Каплан підходив якнайліпше.

У 2014 році Сендберг підвищила Каплана до керівника з питань глобальної політики на додачу до лобювання Вашингтона. Протягом останніх двох років у *Facebook* готувалися до можливої республіканської адміністрації після Обама. Проте Трамп збив їх із пантелику. Він був не з республіканського середовища. Здавалося, що політичний капітал Каплана безсилий проти колишнього шоумена та телевізійної зірки.

І хоча Трамп ставав джерелом щораз нових головоломок для *Facebook*, він також був впливовий користувач і важливий рекламодавець. Від початку Трампової виборчої кампанії¹¹ його зять Джаред Кушнер та цифровий менеджер кампанії Бред Парскейл уклали левову частку коштів, призначених для агітації в медіа, у соціальну мережу Цукерберга. Вони обрали *Facebook* через дешеві та

прості послуги таргетованої реклами, що допомогли б поширити агітаційні матеріали. Щоб дістатися до виборців, Парскейл застосував інструменти мікротаргетингу *Facebook*, зіставивши переліки електронних адрес, які мала команда, з переліком користувачів *Facebook*. На базі агітштабу Трампа в Нью-Йорку¹² Парскейл працював разом зі співробітниками компанії, щоб глузувати зі щоденних виступів Гілларі Клінтон і спрямовувати негативну рекламу до певних аудиторій. Вони придбали тисячі рекламних шаблонів у формі листівок і відеоповідомлень¹³. І завиграшки охоплювали більшу аудиторію, ніж на телебаченні, а *Facebook* стала їм у цьому завзятим помічником. Від присутності Трампа на платформі нікуди було подітися.

Президентські вибори в США 2016 року викорінили всілякі сумніви щодо ваги соціальних мереж у політичних кампаніях. На початку 2016 року 44 % американців сказали, що дізнаються новини про кандидатів із *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* і *YouTube*¹⁴.

Протягом майже десяти років щоразу наприкінці тижня у *Facebook* проводили неформальні збори всієї компанії, що називалися «Запитання й відповіді», або Q&A. Формат простий і досить типовий для всієї ІТ-галузі: Цукерберг виголошує коротеньку промову, а потім відповідає на запитання, які вибрали співробітники компанії з-поміж тих, що самі подали за кілька днів до зборів. Після обговорення тем, що дістали найбільше голосів, Цукерберг відповідає на спонтанні запитання аудиторії. Такі збори минають більш розслаблено, ніж квартальні наради *Facebook* на рівні всієї компанії, які називають «Усі на палубу»: тоді діє жорсткіший розпорядок із підготовленою програмою та презентаціями.

Збори в Менло-Парку відвідало кілька сотень працівників, тисячі інших дивилися трансляцію з офісів *Facebook* у всьому світі. Очікуючи на Q&A щодо висловлення Трампа про заборону в'їзду мусульман, працівники бідкалися у внутрішніх *Facebook*-групах, які називались «племена», що платформа мусила вилучити Трампову промову з сайту. У більших форумах — робочих групах, де провадять

професійні обговорення, — люди цікавилися історією ставлення *Facebook* до урядовців. Працівники обурювалися, що очільники компанії не стали на заваді очевидному, на їхню думку, пропагуванню ненависті.

Коли один працівник підійшов до стійки з мікрофоном¹⁵, усі стихли. «Чи вважаєте ви за свій обов'язок, — запитав він, — видалити агітаційне відео Трампа, що закликає заборонити в'їзд мусульман?» Висловлювання, скероване проти мусульман, зазначив він, ніби ж порушує правила *Facebook* щодо пропагування ненависті.

Цукерберг звик відповідати на незручні запитання під час Q&A. Його питали про непродумані бізнес-угоди, брак культурної різноманітності у штаті компанії, а також про плани подолання конкуренції. Проте цей працівник поставив запитання, щодо якого самі керівники не могли дійти згоди. Цукерберг сів на свого коника. Це складне питання, — відповів він. Проте він непорушно відстоюватиме свободу слова. Вилучення публікації було б надто радикальним кроком.

Це чільний лібертаріанський аргумент, який Цукерберг наводить знову й знову: архіважливість захисту свободи слова відповідно до Першої поправки до Білля про права [XVI](#). Цукерберг тлумачив її так: свободі слова перешкоджати не можна. *Facebook* стане майданчиком для різноголосся конкурентних поглядів і думок, щоб інформувати користувачів. Проте гарантію свободи слова, яка набрала чинності 1791 року, передбачали для того, щоб розвивати здорову демократію, за якої уряд не обмежує плюралізму думок. Перша поправка мусила захистити суспільство. А таргетована реклама, що містить непристойний контент, спонукає користувача клацнути на неї та має на меті збирання користувацьких даних, суперечить ідеалам здорового суспільства. Сумнівні алгоритми *Facebook*, за словами Рене Дірести, дослідниці дезінформації зі Стенфордського центру спостереження за інтернетом, «використовували та викривляли політики й експерти, які скаржаться на цензуру та модерування контенту, закидаючи, що це кінець свободи слова онлайн»¹⁶. Вона додає: «Права розширювати алгоритми немає. От у цьому й полягає проблема, яку треба розв'язати».

Справа непроста, хоча комусь і здавалося, що рішення близько. У дописі в робочій групі Моніка Біркет дала зрозуміти, що публікації Трампа не вилучатимуть. Хай люди тлумачать його слова так, як вважають за потрібне, сказала вона.

[XIV](#) Кризового 2008 року уряд США виділив 17,4 млрд доларів для підтримки автоіндустрії, зокрема компаній *General Motors* і *Chrysler*, на умовах проведення ретельної реорганізації та набуття рентабельності до 31 березня 2009 року.

[XV](#) Овальний кабінет — робочий кабінет президента США в Білому домі.

[XVI](#) Білль про права (англ. *Bill of Rights*) — неофіційна назва перших десяти поправок до Конституції США, що від 15 грудня 1791 року закріплюють основні права та свободи громадян США. Перша поправка (*the First Amendment*) гарантує свободу віросповідання, слова та друку, право на мирні збори й право звернення до уряду з петиціями.



РОЗДІЛ 2

НАСТУПНИЙ ВЕЛИКИЙ КРОК

Зрозуміти, чому у *Facebook* трапилась така криза, неможливо, якщо не розглянути, який шлях пройшла компанія та якими темпами вона його здолала.

Коли Марк Цукерберг уперше побачив вебсайт під назвою *the Facebook*, це був чужий задум, його написали й дали йому назву інші люди. Його створили з добрим наміром — допомогти друзям тримати зв'язок одне з одним. Але перше, що спало на думку Цукербергові, — зламати сайт.

У вересні 2001 року Цукербергові було сімнадцять років, і він навчався у старших класах Академії Філіпса в Ексетері, штат Нью-Гемпшир, — престижній школі-інтернаті, у якій уже понад двісті років виховують майбутніх урядовців і керівників. Цукерберг був сином стоматолога, на відміну від багатьох своїх ровесників — спадкоємців колишніх очільників штату та голів корпорацій. Проте довготелесий підліток швидко знайшов своє місце серед них. Він понад усе любив заняття з латини й комп'ютерних наук та уславився в гуртожитку як комп'ютерний фанатик. Харчуючись самими лише чипсами та *Red Bull*, разом з іншими студентами він міг програмувати цілу ніч, намагаючись зламати шкільні системи або створити алгоритми, щоб

пришвидшити виконання домашніх завдань. Іноді Цукерберг влаштовував змагання з програмування, у яких зазвичай сам і перемагав.

У той час студентська рада планувала викласти книгу з даними учнів онлайн. *The Photo and Address Book* («Книга знімків та адрес»), заламіноване видання, що містило імена, телефонні номери, адреси та фотокартки учнів, було винаходом школи Ексетера. *The Facebook*, як усі називали цю книгу, не змінювалася роками.

Учасник студентської ради Крістофер Тіллері, однокурсник Цукерберга, виступив з ініціативою. Програмуванням Тіллері займався вряди-годи, але захоплювався компаніями на зразок *Napster*^{XVII} і *Yahoo*, дуже популярними серед його ровесників. Він хотів зробити школу Ексетер, засновану ще 1781 року, крутою та сучасною. Хіба є кращий спосіб зробити це, зметикуював він, ніж викласти *The Facebook* в інтернет?

Тіллері й подумати не міг, чим це закінчиться. Інформацію про будь-якого однокласника можна було довідатися напрочуд легко, натиснувши кілька клавіш, і це було чимось новеньким. Мистецтво розіграшів перейшло на новий рівень. У кімнати гуртожитку надсилали піци з анчоусами. Видаючи себе за адміністрацію школи, учні телефонували однокласникам, щоб попередити про затоплення будівлі або звинуватити їх у плагіаті.

Однак невдовзі учні стали жалітися Тіллері, що сторінка Марка Цукерберга не працює. Варто спробувати відкрити профіль Цукерберга на сайті, як браузер припиняє працювати. Віконце закривається, а іноді зависає і весь комп'ютер, тож його треба перезавантажувати.

Тіллері з'ясував, що Цукерберг додав до власного профілю рядок коду, який і спричиняв помилки в роботі. виправити це було просто. *Звісно, Марк зробив це*, подумав Тіллері. «Він неабияк любив змагання й був дуже-дуже-дуже розумний. Хотів пересвідчитися, чи можна посунути ще трохи вперед те, що зробив я. Я сприйняв це як виклик: він просто давав зрозуміти всім, що вміє більше, ніж я».

Історію заснування *Facebook* — про те, як два роки по тому в Гарварді Цукерберг якось напився та запустив блог, де оцінював

однокурсниць, — на сьогодні вже затерли до дірок. Проте з легенди часто викидають той факт, що, хай багато студентів і схвалювали творіння Цукерберґа, яке називали *FaceMash*, решту непокоїло порушення приватності. Лише за кілька днів після запуску *FaceMash* дві групи студентів Гарварду — *Fuerza Latina*, група студентів переважно з Латинської Америки, а також Асоціація чорношкірих жінок Гарварду, — надіслали Цукерберґу електронні листи, у яких озвучили сумніви щодо його сайту¹⁷.

Цукерберґ відповів обом групам, що популярність сайту стала для нього несподіванкою. «Я розумів, що багато що потребує доопрацювання, і мені потрібно було ще трохи часу, щоб подумати, чи доречно давати доступ до сайту спільноті Гарварду, — написав він у листі, знаючи, що його оприлюднять. І додав: — Я не знав, що так трапиться, і прошу вибачення за будь-яку шкоду, якої завдав, як слід не обдумавши, до яких наслідків призведе популярність сайту і як швидко це станеться».

Комп'ютерний відділ Гарварду подав скаргу, звинувачуючи Цукерберґа в порушенні авторських прав; також Марк міг порушити правила користування студентськими квитками. Коли настав час слухання, Цукерберґ повторював ті самі слова вибачення, що і студентським групам. Мовляв, сайт був пробним. Було цікаво подивитися, як функціонують алгоритми та комп'ютерна наука, завдяки яким сайт працює. Марк не сподівався, що сайт стрімко стане популярним. Мовляв, йому шкода, якщо комусь зі студентів здалося, що їхню приватність було порушено. Цукерберґ відбувся доганою та погодився регулярно зустрічатися з радником університету — сценарій повторювався.

Згодом Цукерберґ повернувся до створення приватної соціальної мережі виключно для студентів. Ту саму ідею обмірковували кілька його ровесників. Зокрема Кемерон і Тайлер Вінклвосси разом зі ще одним студентом, на ім'я Дівія Нарендра, який мав багато зв'язків, звернулися до Цукерберґа з проханням написати для них програму. Проте Цукерберґ уже домовився з одним студентом, який значно випереджав його. Ще раніше, восени, студент передостаннього курсу

Аарон Грінспен запустив сайт для робочих знайомств під назвою *the Face Book*. Сайт був простий — саме такий, яким має бути професійний ресурс. Грінспен хотів створити сайт, що був би корисний викладачам і тим, хто шукає роботу. Проте ранні версії *the Face Book* наразилися на критику через те, що студенти мали змогу публікувати особисту інформацію однокурсників, тому газета *The Harvard Crimson*^{XVIII} засудила цей проєкт через можливий ризик витоку даних¹⁸. Унаслідок цього осуду сайт швидко припинив діяльність.

Почувши в гуртожитку про Цукерберга, Грінспен познайомився з ним, і між ними зав'язалися чи то дружні, чи то конкурентні стосунки. Отримавши повідомлення від Цукерберга ввечері 8 січня 2004 року, Грінспен здивувався — він не давав Цукербергу свого користувацького імені AOL. Вони мали дивну розмову, вечеряючи разом у Кіркленд-Гаусі^{XIX}. На запитання Грінспена, якими проєктами Марк хотів би зайнятися у майбутньому, останній відповідав ухильно. Проте в розмові Цукерберг побіжно згадав про намір поєднати власну соціальну мережу, що була на стадії розробляння, з проєктом Грінспена¹⁹. Грінспенові не хотілося, щоб Марк переробляв сайт, і він запитав Цукерберга, чи не бажав би той долучити свою розробку до того, що вже було запущено.

«Це буде щось на зразок того, як *Delta* має *Songs Airlines*^{xx}», — сказав Грінспен. «*Delta* володіє *Songs Airlines*», — відказав Цукерберг.

Цукерберг не мав бажання підлаштовувати власну розробку під те, що спроектував Грінспен, і відкрито запропонував суперництво. Цукерберг волів, щоб його проєкт був менш формальний. Про улюблені заняття й музику радше розмовлятимуть у вітальні, а не в офісі. Якщо соціальна мережа буде занадто «ділова», сказав він Грінспенові, користувачі мало чим ділитимуться там. Він же хотів створити місце, де можна «гаяти час».

Цукерберг також розповів, що вже думає про те, як би по-іншому порядкувати персональними даними. На сайті Грінспена користувачів просили надати доступ до конкретної інформації з конкретною метою. Номер телефону давав змогу вийти на зв'язок з однокурсниками, адреса — щоб знайти місце для зустрічі групи. «Сайт, на якому люди

надають доступ до персональних даних для одної цілі, потім треба довго й марудно переробляти, щоб використати цю інформацію для чогось іще», — писав Цукерберг. Він хотів, щоб користувачі надавали доступ до персональних даних на довгу перспективу, і планував розширювати й урізноманітнювати спектр інформації, яку міг би зібрати.

Ці двоє обговорювали можливість створення спільної бази даних користувачів, а також можливість автоматичного реєстрування студентів на обидвох версіях *Thefacebook* (на той момент назва була така), коли ті реєструються на якійсь одній. Обговорення то стихало, то жвавішало, але зрештою Цукерберг вирішив, що його проєкт має унікальні опції, до того ж йому подобався неформальний дизайн.

Цукерберг відчув, що успіх сайту залежить від бажання інших студентів ділитися приватними подробицями свого життя. Він захоплювався людською поведінкою. Маркова мати до його народження працювала психіатриною, і сам він поглиблено вивчав психологію. Цукерберг замислився про те, як запросто студенти ділилися особистою інформацією. Кожна фотографія з пиятики, кожний дошкульний жарт і кожна історія, яку розтягували на цитати, були у вільному доступі. Завдяки цьому контенту люди приєднуються до *Thefacebook*, щоб побачити, що пропускають. За задумом, користувачі мали безтямно гортати сторінки сайту. «Я хочу, щоб він став чимось типу нового *MTVXXI*»²⁰, — казав Цукерберг друзям. Щоб більше часу користувачі проводили на *Thefacebook*, то більше інформації розкриють про себе, добровільно чи ні. Сторінки яких друзів відвідали, як часто переглядали їх, інтрижки, в яких зізналися, — з кожним зв'язком картина розгалуженої мережі соціальної взаємодії повнішала в очах Цукерберга.

«Марк збирав дані заради даних, бо, думаю, він дуже схожий на мене. Напевно, він зрозумів: що більше даних, то точніше можна з'ясувати та розбудувати модель світу», — зазначив Грінспен. Він і далі тримав зв'язок із Цукербергом після того, як той запустив конкурентний сайт. «Дані — надзвичайно потужна річ, Марк це зрозумів. Зрештою, він прагнув влади».

На сайті Цукерберга студентів запевняли в тому, що сайт розроблено як приватний, бо він доступний лише в Гарварді. Проте в ранніх умовах використання *Facebook* не згадано про способи оброблення персональних даних (студенти ще не сприймали їх як особисту інформацію). Згодом Цукерберг знову і знову козиряв здатністю свого винаходу об'єднувати людей — по суті, цілий світ. Проте на початку він мав зовсім інше на думці. В одному онлайн-чаті²¹ Марк дав зрозуміти, який має доступ до зібраних даних. Цукерберг почав розмову з вихвалання, кажучи другові, мовляв, якщо колись знадобиться інформація про когось із Гарварду, хай лише скаже:

ЦУК: у мене понад 4 000 імейлів, фотографій, адрес, соцмереж

ДРУГ: що!? Як тобі вдалося?

ЦУК: люди самі їх опублікували

ЦУК: не знаю чому

ЦУК: «довіряють мені»

ЦУК: телепні

У січні 2005 року Цукерберг приплентався до невеличкої конференцзали в офісі *Washington Post* на бізнес-зустріч із головою однієї з найстаріших і найповажніших газет в Америці. Цукерберг ось-ось мав святкувати першу річницю своєї компанії, соціальної мережі *Thefacebook*. Сайтом користувався понад мільйон людей — ось чому двадцятилітній юнак опинився в такому вишуканому товаристві. Цукерберг визнав свій статус зірки серед однодумців-технарів, але, йдучи на цю зустріч, помітно хвилювався.

У політичних кулуарах Вашингтона йому було незатишно, він не був знайомий із медійною тусівкою Східного узбережжя. Лише пів року тому разом із кількома друзями з Гарварду він переїхав до Пало-Альто, штат Каліфорнія²². Усе починалося як витівка на літніх канікулах — чи вдасться керувати *Thefacebook* із п'ятикімнатного будинку на ранчо з басейном і тарзанкою над ним на задньому дворі, — а закінчилось продовженням академічної відпустки, яку Цукерберг провів у зустрічах з інвесторами та підприємцями, очільниками найкращих ІТ-компаній у світі.

«Він був наче кінозірка-ботан, — сказав один друг Марка, який працював у цьому стартапі й часто бував у помешканні в Пало-Альто, що Цукерберг із приятелями прозвали *Casa Facebook*^{XXII}. — За мірками Кремнієвої долини, *Facebook* досі був маленьким, але багато хто вже вбачав у ньому наступного великого гравця».

Замість далі здобувати знання на передостанньому курсі в Гарварді, Цукерберг вивчав філософію підприємців на зразок Пітера Тіля, співзасновника *PayPal*, який в серпні 2004 року інвестував 500 000 доларів у *Thefacebook*, і Марка Андреессена, співзасновника *Netscape*^{XXIII}. Ці двоє найвпливовіших людей Кремнієвої долини не лише запускали стартапи й інвестували в них — вони формували моральний кодекс новачків у світі ІТ. Це світобачення становило варіацію лібертаріанства²³, що схвалює інновації та вільний ринок і зневажає втручання уряду та обмеження. Ключовим було уявлення про індивідуальну свободу, перейняте від філософів і письменників Джона Стюарта Мілла^{XXIV} та Айн Ренд^{XXV}, які відстоювали раціоналізм і скептицизм у ставленні до влади. Основними цілями були прогрес і прибуток. Підприємства, що поставали у Кремнієвій долині, переосмислювали старі способи ведення справ, неефективні й погані звички, які треба було зламати. (У 2011 році Тіль започаткував оплачуване стажування для студентів коледжу, які бажають покинути навчання, пройти професійну підготовку й заснувати власну компанію²⁴.)

Не було формального навчання. «Я ніколи не бачив, щоб Марк читав книжку чи виявляв якусь цікавість до книжок, — розповів один його друг, який пам'ятає чимало нічних марафонів із комп'ютерних ігор, де мотиви ведення війни та битв нагадували бізнес-стратегії. — Він спрагло поглинав думки, які вирували в той час, але джерело цих думок його цікавило мало. Ще менше він цікавився філософією, політологією чи економікою. На запитання “Чому?” незмінно відповідав, що надто зайнятий захопленням світу, щоб читати».

Цукерберг мав небагато зв'язків поза колом фанатів ІТ та програмістів. Проте на канікулах його однокурсниця Олівія Ма

переконала батька, віцепрезидента *Washington Post* з інновацій, зустрівся з амбітним молодим програмістом, слава про вебсайт якого ширилася гуртожитками коледжів усієї країни. Батько Олівії, вражений таким описом, призначив Маркові зустріч у штаб-квартирі газети у Вашингтоні.

Цукерберг, одягнений у джинси та светр, прийшов до офісу газети в супроводі Шона Паркера, засновника *Napster*, який кількома місяцями раніше обійняв посаду президента *Facebook*. Останнім до невеличкої конференц-зали, куди їх провели, зайшов Дональд Грем — голова *Washington Post* та очільник газети (родинного бізнесу) у третьому поколінні.

У світській хроніці Нью-Йорка й Вашингтона тільки й мови було що про Грема — коли він зростав, його сім'я мала тісні стосунки з родинами Джона Кеннеді, Ліндона Джонсона^{XXVI}, а також із родинами бізнес-магнатів, як-от Воррена Баффетта^{XXVII}. Із Гремом на чолі *Washington Post* здобула понад двадцять Пулітцерівських премій^{XXVIII} та інших журналістських нагород, зміцнюючи репутацію, здобуту завдяки епохальним репортажам про «Вотергейт»^{XXIX}. Проте Грем відчував загрозу наближення ери цифрових ЗМІ. Рекламодавці із захватом спостерігали за стрімким збільшенням кількості користувачів інтернету, а сайти *Google* та *Yahoo* вибирували новини із *CNN*, *Washington Post* та інших ЗМІ, щоб привабити аудиторію на свою платформу та віднадити від новопосталих вебсайтів новинних агентств.

Грем хотів дістатися до нового покоління читачів. На відміну від багатьох колег у музичній індустрії та Голлівуді, він не ставився до онлайн-платформ вороже — навпаки, хотів дізнатися більше й укласти партнерство. Він уже розмовляв із Джеффом Безосом про дистрибуцію книжок на *Amazon*, а тепер зацікавився молодим айтівцем, який узяв академічну відпустку. «Я не дуже глибоко розумівся на технологіях, але мені було цікаво», — пригадує Грем.

Його здивували незграбність і сором'язливість парубка. Цукерберг на одному подиху квапливо пояснював Грему, старшому від нього на

майже сорок років, як улаштований *Thefacebook*. Студенти Гарварду створюють власні сторінки з основною інформацією: ім'я, група, гуртожиток, гуртки, рідне місто, спеціальність. Якийсь студент може знайти іншого та попроситись у «друзі». Установивши зв'язок, обидва можуть писати коментарі на сторінках одне одного та публікувати повідомлення. Наприклад: «Хто в четвер увечері піде в бібліотеку Вайденера? Хочете підготуватися до іспиту з хімії?». Сайт містив кілька рекламних оголошень від місцевих підприємств Кембриджа²⁵, просто щоб була змога оплачувати роботу обладнання.

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

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ