Дэвид Киркпатрик

СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ

как основатель Facebook заработал

$ 4 миллиарда и приобрел 500 миллионов друзей

Дэвид Киркпатрик

Социальная сеть: как основатель Facebook заработал $ 4 миллиарда и приобрел 500 миллионов друзей

«Эксмо»

2011

Киркпатрик Д.

Социальная сеть: как основатель Facebook заработал $ 4 миллиарда и приобрел 500 миллионов друзей / Д. Киркпатрик — «Эксмо», 2011

Марк Цукерберг основал социальную сеть Facebook в 19 лет, будучи еще студентом Гарварда. Сейчас, в 25, он самый молодой в мире миллиардер, не считая наследников крупных состояний: журнал Forbes оценивает его долю в Facebook в $4 млрд.История создания Facebook, совершившей революцию в человеческом общении, легла в основу фильма «Социальная сеть», снятого одним из величайших режиссеров Голливуда Дэвидом Финчером. Но Цукерберг посчитал, что сценарий исказил не только факты, но и мотивы создателей уникального стартапа. Напротив, автору этой книги он предоставил неограниченный доступ к любой информации о Facebook. Перед вами подлинная история социальной сети № 1, насчитывающей более полумиллиарда пользователей. Достоверно описаны все удачи и промахи команды основателей, затеявшей проект не ради денег, а по велению сердца – и, возможно, именно поэтому добившейся беспрецедентного успеха.Для широкого круга читателей.

© Киркпатрик Д., 2011
© Эксмо, 2011

Содержание

Пролог 6
Глава 1 17
Глава 2 33
Глава 3 49
Конец ознакомительного фрагмента. 58

Дэвид Киркпатрик
Социальная сеть: как основатель Facebook заработал $ 4 миллиарда и приобрел 500 миллионов друзей

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

© David Kirkpatrick, 2010
© Иващенко В. перевод на русский язык,2010
© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2011

Посвящается Елене и Кларе

Пролог

Оскар Моралес был полностью доволен жизнью. В его родном колумбийском городе Барранкилья вовсю бурлила жизнь, к тому же наступило время зимних каникул 2008 года. Мягкий по характеру инженер-строитель безмятежно отдыхал на близлежащих пляжах со своим многочисленным семейством. Однако, несмотря на отпускной период, ему не давали покоя мысли о страданиях маленького мальчика по имени Эммануэль.

Эммануэль – четырехлетний сын Клары Рохас, которую держали заложницей в колумбийских джунглях уже шесть лет. Он родился, когда Клара находилась в плену у партизан революционных вооруженных сил Колумбии, более известных как группировка ФАРК (FARC – аббревиатура от ее названия на испанском). Тогда в плену у ФАРК находилось более семисот заложников, включая претендента на пост президента Колумбии, Ингрид Бетанкур, которая была похищена вместе с Кларой Рохас в 2002 году.

Симпатии и сопереживание заложникам уже стали привычными для колумбийцев, как и страх перед тем, что еще предпримет мощная и кровожадная армия в целях свержения действующего государственного строя. Случай с Эммануэлем получил особенно широкую огласку в прессе. Какое-то время тому назад Уго Чавес, президент соседней Венесуэлы, пытался договориться с ФАРК об освобождении Ингрид Бетанкур и других пленников. В конце декабря партизаны заявили, что скоро передадут Клару Рохас, ее сына Эммануэля и еще одного заложника в руки Уго Чавеса. Для страны, истощенной десятилетней войной с беспощадными повстанцами, это была редкая добрая весть. «Люди очень сильно хотели подарка, чуда, – говорит Моралес. – И Эммануэль стал символом этого чуда. Вся страна объединилась в едином желании: «Пожалуйста, отпустите Эммануэля. Пусть это будет рождественским подарком от ФАРК».

Однако наступил Новый год, а мальчика так и не освободили. В первых числах января президент Колумбии, Альваро Урибе, выступил на телевидении с шокирующим заявлением о том, что Эммануэль давно уже не находится в плену у ФАРК! Как выяснилось, какое-то время тому назад мальчик заболел, и партизаны отобрали его у матери, оставив на попечение семье крестьян. Так Эммануэль неожиданно оказался в руках правительства.

Весь колумбийский народ замер у экранов телевизоров, где в новостях показывали бедного, больного брошенного Эммануэля. Большая семья Моралеса провела весь день на пляже в жарких политических дебатах о том, что может произойти в дальнейшем. «Люди были счастливы от того, что ребенок оказался в безопасности, но мы чертовски разозлились, – вспоминает Моралес. – Простите меня за выражение, но у нас было такое чувство, что ФАРК нас нагло кинула. Как они смели торговаться за жизнь ребенка, которого у них не было? Люди возмущены этой беспрецедентной наглостью. Сколько еще ФАРК будет играть с нами и лгать?»

Моралесу отчаянно хотелось что-то предпринять. И он обратился к социальной сети Facebook. Хотя ее интерфейс еще не был переведен на испанский, Моралеса это не смутило, поскольку он свободно говорил на английском, как и многие образованные колумбийцы. К тому моменту он уже более года вел страничку на Facebook, отправляя сообщения на испанском своим бывшим коллегам и школьным товарищам. Ежедневное посещение этой сети уже стало для Оскара своего рода ритуалом.

В строке поиска на Facebook он ввел четыре буквы (ФАРК) и нажал клавишу <Enter>. Поиск оказался безрезультатным. Ни одной группы. Никаких событий. Никакого негодования. В сети Facebook есть группы, посвященные практически всему сущему на нашей планете. Но когда дело касалось ФАРК, граждане Колумбии испытывали гнев и одновременно страх. Вся страна оказалась в заложниках, причем не на одно десятилетие.

Моралес весь день размышлял о том, хочет ли он широкой известности на Facebook. Он решился и 4 января зарегистрировал группу противодействия ФАРК. «Это было похоже на

исцеление, – вспоминает он, – я просто должен был излить свой гнев». Он добавил краткое описание цели созданной группы – противодействие ФАРК. Моралес, сам себя признающий «компьютероманом», владеет графическими программами, поэтому легко разработал логотип в виде вертикальной копии флага Колумбии, поверх которого добавил четыре простые бегущие надписи, каждая следующая чуть больше предыдущей: «СТОП ПОХИЩЕНИЯМ», «СТОП ЛЖИ», «СТОП УБИЙСТВАМ», «СТОП ФАРК». «Я пытался кричать, будто находился в толпе людей, – объясняет Моралес. – Пришло время начать борьбу с ФАРК. Больше нельзя терпеть».

Но как назвать свою группу? На Facebook принято давать им необычные имена, например «Могу поспорить, что найду миллион человек, которые ненавидят Джорджа Буша». Моралесу не нравились подобные названия. Звучат слишком по-детски. У него не тот случай. Тут дело серьезное. Хотя его впечатляла идея о миллионе участников группы. Знаменитая испанская песня называется «Миллион друзей». Один миллион человек против ФАРК? Слово *голос* звучит более убедительно. Один миллион голосов против ФАРК – по-испански «Un Millon de Voces Contra Las FARC». То что нужно!

Моралес зарегистрировал группу на Facebook после полуночи 4 января, сделав ее открытой, присоединиться к ней мог любой пользователь ресурса. В личном профиле Моралеса было около сотни друзей, и он всех пригласил вступить в нее. Усталый, в три часа ночи Оскар отправился спать.

Проснувшись, в 9 часов утра он подключился к Интернету, чтобы проверить результат. «Ого!» – восхищенно воскликнул Моралес. Группа насчитывала уже полторы тысячи человек! Это превысило его ожидания! В тот же день на пляже он рассказал о ней своей многочисленной родне и попросил их пригласить своих друзей присоединиться. Большинство родственников Моралеса активно пользовались Facebook и тоже ненавидели ФАРК. Ближе к вечеру, когда Моралес вернулся домой, в его группе состояло уже четыре тысячи участников.

«Тогда я сказал себе: “Больше никакого пляжа, никаких прогулок”, – вспоминает Оскар. – Я почувствовал, что именно этого ждал! Группу людей, объединенных общей идеей».

Для каждой группы на сайте Facebook создается «стена», на которой ее члены могут размещать свои комментарии, а также дискуссионные форумы, позволяющие вести долгие обсуждения большому количеству участников чата. Моралес вскоре наладил контакты с несколькими особенно активными. Они стали обмениваться мгновенными сообщениями, установили связь по Skype и дали друг другу номера мобильных телефонов, чтобы поддерживать связь без Интернета.

К группе присоединялось все больше и больше колумбийцев, а ее члены начали говорить не только о своей ненависти к ФАРК, но и о том, что следует что-то предпринять. Уже 6 января, буквально на следующий день после регистрации группы, ее члены единодушно решили, что необходимо провести какую-то общественную акцию. К этому моменту группа уже насчитывала восемь тысяч пользователей, а люди размещали все новые и новые сообщения на стене, смысл которых был очевиден: «Давайте СДЕЛАЕМ что-нибудь».

Во второй половине дня новые друзья Моралеса из Facebook, в частности те двое, с которыми он обменялся номерами телефонов, убедили его в том, что следует предложить участникам группы провести демонстрацию. Идея получила огромное количество одобрительных откликов. К вечеру участники группы решили провести общенациональный марш протеста против действий группировки ФАРК. Акцию назначили на 4 февраля, ровно через месяц после создания группы. Моралес, ведущий тихую размеренную жизнь в провинциальном городке, настаивал на том, чтобы марш прошел не только в столице Колумбии Боготе, но и во многих других городах страны, включая, разумеется, и его родную Барранкилью.

В результате дискуссии Моралес создал на Facebook событие под названием «Общенациональный марш протеста против деятельности ФАРК». Однако он сам и другие его организаторы, увлеченные акцией не меньше Оскара, неожиданно оказались под огнем критики

остальных участников группы. Ее члены из Майами, Буэнос-Айреса, Мадрида, Лос-Анджелеса, Парижа и других мест настаивали, что демонстрация должна пройти по всей планете. Моралес даже не осознавал, что к группе присоединились люди, живущие за пределами Колумбии. Эти эмигранты хотели хотя бы отчасти быть причастными к событиям, которые происходят у них на родине. Они тоже хотели участвовать в новом движении. Таким образом, марш приобрел глобальный характер.

Очевидно, что во всем мире это событие стало одним из самых ярких примеров общественной активности, инициированной с помощью цифровых технологий. Около 10 миллионов человек в разных городах Колумбии 4 февраля 2008 года приняли участие в марше протеста против ФАРК. В других городах мира к акции присоединилось еще 2 миллиона человек. Движение, начавшееся после эмоционального сообщения в социальной сети Facebook, отправленного ночью из спальни частного дома, стало одним из самых многочисленных в мире.

Новизна социальной сети Facebook помогла Оскару Моралесу привлечь внимание всей Колумбии. Хотя несколько тысяч колумбийцев уже пользовались Facebook, эта социальная сеть мало интересовала обычных горожан. Поэтому, когда пресса стала рассказывать о планирующейся акции протеста, в статьях основное внимание уделялось удивительному влиянию этого странного американского изобретения и «детей Facebook», как стали называть данное сообщество, в газетах, радиопрограммах и на телевидении. Оскару Моралесу и другим организаторам марша было чуть больше тридцати и вся страна восхищалась тем, что эти молодые люди не побоялись бросить вызов ФАРК.

Как только президент Колумбии, Альваро Урибе, и политическая элита страны осознали масштабы восстания пользователей Facebook, они сделали все возможное, чтобы оно имело успех. Буквально через пару недель после первых сведений о готовящейся акции начальник местного военного подразделения предоставил Моралесу трех телохранителей и автомобиль, которым тот пользовался во время марша 4 февраля. Мэры и городские администрации разных городов Колумбии тесно сотрудничали с активистами акции, чтобы никто не помешал ее проведению.

Надо сказать – этот факт заслуживает внимания, – многие колумбийцы вступили в группу на Facebook под своими настоящими именами. Ко дню проведения марша протеста в ней зарегистрировалось 350 тысяч пользователей. После десятилетий запугивания, служба Facebook предоставила молодым жителям страны простой способ заявить о своем недовольстве.

Даже после того как сообщения об общенациональном марше протеста стали ежедневной темой центральных полос газет, а веб-сайты – основным средством распространения информации, сеть Facebook оставалась главным источником информации. «Facebook была нашей штаб-квартирой, – вспоминает Моралес, – нашей газетой, нашим центральным командным пунктом, нашей лабораторией до начала акции».

Моралес координировал действия по подготовке демонстрации в городе Барранкилья. Он ожидал, что в ней примут участие 50 тысяч человек. На самом деле пришло 300 тысяч – практически 15 процентов местного населения. Участники марша протеста заполнили улицы более десяти городских кварталов. В полдень Моралес выступил с заявлением, что все участники группы вышли на акцию согласно достигнутым договоренностям. Это выступление транслировалось телевизионными каналами всей Латинской Америки. Демонстрации прошли даже в таких удаленных от Колумбии городах, как Дубай, Сидней и Токио. В выпуске новостей местного телевизионного канала показывали интервью с одной из женщин, участвующей в марше протеста в Боготе. Журналист спросил, пострадала ли она лично от деятельности ФАРК? «Да, разумеется, поскольку я живу в Колумбии», – ответила она. Моралес и участники группы на Facebook помогли выявить истинные чувства колумбийского народа.

Хотя основным фактором ослабления ФАРК стало давление со стороны президента Урибе, вклад демонстраций нельзя недооценивать. Партизаны продемонстрировали свою осведомленность о грядущем марше протеста, выпустив накануне его проведения, в субботу, трех заложников, колумбийских конгрессменов, в качестве жеста «доброй воли». Ингрид Бетанкур и еще четырнадцать пленников были освобождены в результате военной операции колумбийской армии в июле 2008 года. В интервью, которое дала после освобождения, Ингрид Бетанкур, она вспоминала, что 4 февраля 2008 года слушала радио, окруженная своими тюремщиками из ФАРК. Она была глубоко тронута, услышав, как демонстранты в один голос скандируют: «Стоп ФАРК! Свобода! Свобода!» Террористов это задело за живое, и они выключили радио. Об этом мне дрожащим голосом, с глазами, полными слез, рассказал Оскар Моралес в одной из кофеен на Манхэттене в конце 2008 года. Организованная им группа и проведенный марш протеста превратили его в мировую знаменитость. Сегодня его убеждения не изменились, и он по-прежнему продолжает бороться с организацией ФАРК.

Хотя социальная сеть Facebook и не разрабатывалась как инструмент политической борьбы, ее создатели быстро осознали таящийся в ней необычайный потенциал. Уже в первые несколько недель существования *Facebook* студенты начали высказывать в ней свои политические взгляды, заменив изображение своего профиля фрагментом текста, включающим политический лозунг. «Люди использовали Facebook для выражения своих эмоций по отношению к чему-либо важному для них, – говорит один из основателей сети, Дастин Московиц, – даже если они были просто расстроены небольшими неприятностями в университете». С первых дней существования Facebook пользователи интуитивно понимали, что эта служба предназначена для того, чтобы они могли выражать себя онлайн, а им всем не были безразличны насущные проблемы сегодняшнего дня.

«Случай с колумбийским маршем протеста, – говорит Марк Цукерберг, основатель *Facebook*, – стал первым свидетельством того, что система государственного управления меняется, и, соответственно, меняются способы формирования мощных политических организаций. Такого рода акции действительно влияют на права и свободы людей, что можно оценивать как определенную разновидность системы управления… Возможно, через 15 лет ситуации, подобные колумбийской, будут возникать ежедневно».

Буквально через несколько лет после ошеломительного успеха инициативы Оскара Моралеса каждый пользователь мог найти события общественно-политического характера и акции протеста в любой стране и в любом сообществе, где получила распространение сеть Facebook. Их действительно много. Facebook вместе с Twitter сыграли значительную роль в выступлениях против результатов выборов в середине 2009 года в Иране. Как заметил международный обозреватель газеты *New York Times*, Том Фридман: «В первый раз удалось объединить умеренно настроенных людей, которым всегда приходилось “разрываться” между авторитарным режимом, обладающим всей полнотой власти в государстве, и исламистами, проповедующими в мечетях. И сплотила этих людей социальная сеть». Именно через Facebook проигравший выборы кандидат на пост президента Ирана, Мир Хусейн Мусави, сообщил своим сторонникам, что, по его мнению, пора выходить на улицы с протестами. А когда молодая женщина была убита во время демонстрации, видеозапись этого преступления появилась именно на Facebook, чтобы затем распространиться по всему миру как символ репрессий со стороны иранского правительства. Последнее пыталось препятствовать этому и несколько раз закрывало доступ к Facebook. Но социальная сеть пользовалась в стране очень широкой популярностью, поэтому полностью перекрыть к ней доступ все же не удалось.

Как могло движение в Колумбии, направленное против деятельности ФАРК, так быстро распространиться по всему миру? Почему сеть Facebook оказалась столь эффективным сред-

ством развития политических организаций? Каким образом решения Цукерберга в переломные моменты развития Facebook позволили расширить ее влияние на людей? И есть ли объяснение тому, благодаря каким уникальным характеристикам эта социальная стала неотъемлемой частью жизни сотен миллионов людей на планете? Все это обусловлено уникальным явлением под названием «феномен Facebook».

Став совершенно новой формой общения и взаимодействия людей, сеть Facebook послужила причиной появления абсолютно новых социальных явлений и межличностных отношений. Феномен Facebook возникает в результате взаимодействия людей, зачастую неожиданного, относительно того или иного события, сферы интересов, общих проблем или наболевших вопросов. Причем общаться могут как двое-трое друзей или члены одной семьи, так и миллионы участников акции, как это произошло в Колумбии. Программное обеспечение Facebook позволяет информации распространяться, подобно вирусу, к тому же многие люди могут узнавать о чем-то практически одновременно; передача информации от одного человека к другому осуществляется невероятно просто. Вы можете уведомить кого-то о происходящем, даже не отправляя ему сообщения. Именно этим объясняется столь быстрое увеличение количества участников группы «Миллион голосов против ФАРК».

Любой человек, который присоединялся к ней, фактически заявлял: «Да, я против ФАРК». После регистрации каждого нового пользователя сервис Facebook помещал уведомления об этом в ленте новостей на страничках его друзей. После того как и они тоже вступали в группу, Facebook сообщал об этой новости уже их друзьям. Такая цепная реакция способна распространяться буквально со скоростью света, а группы единомышленников вырасти буквально за одну ночь.

Широкомасштабное распространение информации раньше полностью было прерогативой радио и телевидения. Но феномен Facebook доказывает: приоритеты смещаются. Еще одним подобным ресурсом (с более ограниченными функциями) является Twitter, который тоже позволяет выполнять широковещательную рассылку информации по Интернету любому пользователю. И он тоже оказывает существенное влияние на политическую жизнь общества.

Подобные сетевые службы могут быть как конструктивной, так и деструктивной силой. Социальная сеть Facebook позволяет отдельным людям оказывать огромное влияние на социальные институции, что может приводить к масштабным изменениям в обществе. В некоторых странах вместо сохранения стабильности такие изменения способны дестабилизировать работу государственной системы. Но при этом социальные сети все равно выполняют положительную функцию (как это происходит сейчас в Египте, Индонезии и других странах) противодействия репрессивным государственным учреждениям и методам их работы. Facebook упрощает людям задачу объединения усилий и самоорганизации.

Разумеется, консолидация людей с помощью феномена Facebook обусловлена не только глобальными проблемами современности. Зачастую она носит развлекательный или соревновательный характер. Так, в середине 2008 года одна из групп на Facebook провела масштабный морской бой в английском городе Лидс. А в сентябре более тысячи человек около 20 минут били друг друга подушками в американском городе Гранд-Рапидс, штат Мичиган. Об этом подушечном сражении они узнали на Facebook. Такие масштабные побоища позволяли молодым людям из групп на Facebook «выпустить пар».

Феномен Facebook может стать мощным средством и для коммерческих организаций, если научиться им правильно пользоваться. Он способен давать прекрасные результаты как средство распространения информации. В этой сети каждый пользователь может быть редактором, продюсером и дистрибьютором. Благодаря феномену Facebook у многих может внезапно возникнуть интерес к какой-то газетной статье, песне или видео, выложенным на YouTube. Когда я работал над этой книгой, то совершенно не интересовался новостями. И вдруг в ленте

новостей своего друга на Facebook прочел: «Индекс Доу-Джонса поднялся на 3,5 процента». Ранее я бы получил эту информацию с сайта новостей, по радио или телевидению.

Индустрия компьютерных игр, сыгравшая немаловажную роль при разработке Facebook, уже оценила многие из указанных преимуществ. Лучшие игроделы широко используют выгоды от феномена Facebook и в результате более 30 миллионов человек в неделю играют в различные представленные на сайте игры. Предыдущее поколение использовало приставки PlayStation, Xbox и Nintendo Wii. Во все современные игровые видеоконсоли уже встраиваются возможности подключения к Facebook.

Поскольку количество пользователей Facebook постоянно растет и уже превысило 500 миллионов человек, закономерен вопрос: существует ли макроверсия феномена Facebook? Может ли он стать тем фактором, который объединит мир, раздираемый политическими и религиозными противоречиями, в общечеловеческом стремлении сохранить окружающую среду и преодолеть экономический кризис? Ведь нельзя назвать неудачным изобретением единую систему взаимодействия, к которой подключены люди всех стран, рас и религий?

Сложно найти более убежденного сторонника идеи о потенциальной возможности Facebook установить мир на всей планете, чем Питер Тиль. Его можно назвать белой вороной бизнеса. С помощью своего хеджевого фонда он заработал миллиарды благодаря умению правильно предсказывать изменение цен на нефть, курсы валют и ситуацию на фондовых рынках. Кроме того, он один из соучредителей и первый генеральный директор компании, владеющей электронной платежной системой PayPal (которая позже была продана eBay). Питер Тиль стал первым профессиональным инвестором, который вложил деньги в *Facebook* в конце 2004 года. С тех пор он постоянно входит в совет ее директоров.

«Главным вопросом инвестиций в первой половине XXI века будут проблемы глобализации, – утверждает Питер Тиль. – Если ее *не будет,* то наш мир не имеет будущего, поскольку это приведет к эскалации конфликтов и войн, а учитывая уровень современных технологий, наша цивилизация просто прекратит свое существование. Нет никакого смысла вкладывать средства туда, где отсутствует процесс глобализации». Это очень важное мнение одного из самых крупных мировых инвесторов. «Таким образом, вопрос выгодных капиталовложений превращается в выбор: какие инвестиции предпочтительнее для распространения глобализации. И возможно, наилучшим примером того, что именно я имею в виду, является Facebook».

* * *

Я не очень много знал о Facebook до того дня, когда один знакомый, работающий в области связей с общественностью, не позвонил мне, чтобы поинтересоваться, хочу ли я встретиться с Марком Цукербергом. Это было в конце лета 2006 года. Я понимал, что такая встреча обещает быть интересной, поэтому тут же согласился. Как основной автор статей для журнала *Fortune* в Нью-Йорке, я достаточно часто встречался с лидерами компаний, работающих в ИТ-индустрии. Но увидев этого молодого человека в модном итальянском ресторане в центре Манхэттена, я в первый момент не мог поверить, что он и есть генеральный директор быстроразвивающейся компании из сферы высоких технологий. На нем были джинсы и футболка с изображением сидящей на дереве птички. Он казался невероятно юным! А затем начал говорить: «Мы стараемся усовершенствовать технологии, которые помогут людям лучше понимать мир, в котором они живут. Мы не стремимся удержать их на своем сайте как можно дольше. Мы просто пытаемся помочь людям получить полезные сведения и извлечь максимальную пользу из нашей сети». При этом Марк был совершенно серьезен: ни малейшего намека на шутливый лад. Он был полностью сосредоточен на том, чтобы привлечь мое внимание к деятельности своей компании и к своему ви́дению целей, стоящих перед ней. И ему это удалось!

Чем больше я слушал Марка Цукерберга, тем больше его речь напоминала мне общение с успешными и намного более старшими по возрасту генеральными директорами и топ-менеджерами крупных компаний, с которыми мне приходилось иметь дело по долгу службы. Поэтому я сказал Марку, что он производит впечатление настоящего генерального директора. Мне казалось, это весьма щедрый комплимент, который не просто заслужить. Но он, похоже, обиделся. Его лицо исказила гримаса отвращения. «Я никогда не хотел руководить компанией, – произнес он через несколько минут. – Для меня бизнес – это всего лишь способ добиться желаемого». А затем до конца интервью он продолжал так рассказывать о принципах и планах своей компании, как это способны делать только крайне целеустремленные лидеры, обладающие ясными представлениями о задачах своего бизнеса. Именно тогда я по-настоящему поверил, что популярность Facebook будет постоянно расти. Результатом нашей встречи стала моя статья в журнале *Fortune* под названием «Почему *Facebook* имеет большое значение». В течение следующего года я подробно описал деятельность компании *Facebook,* поскольку Цукерберг пригласил меня посетить ее головной офис и предоставил эксклюзивный материал о происходящих в ней радикальных преобразованиях. Этот рассказ послужил началом изменения моего отношения к Facebook. К концу 2007 года я уже стал думать, что *Facebook* уготована роль одной из самых значимых компаний на планете. И если это так, то, возможно, следует написать об этом книгу?

В настоящее время в компании *Facebook* работает более 1 400 человек, ее штаб-квартира расположена в городе Пало-Альто, штат Калифорния. Цукерберг, которому к этому моменту исполнилось 26 лет, остается ее генеральным директором. Благодаря решительным действиям, стратегической мудрости и определенной доле везения он сохранил абсолютный финансовый контроль над деятельностью своего детища. Если бы он этого не сделал, то сегодня *Facebook* практически наверняка стала бы одним из подразделений какого-либо интернет-гиганта. Марку неоднократно предлагали за нее огромные суммы, исчисляющиеся миллиардами долларов. Но для Цукерберга по-прежнему приоритетным остается развитие сети, а не материальная сторона дела. Сохраняя независимость компании, он оберегает ее индивидуальность, однажды провозглашенные ценности и верность собственным идеалам.

С первых дней своего существования сайт Facebook выглядел просто, понятно и не был отягощен излишними элементами. Цукерберг всегда уделял большое внимание удобному интерфейсу. В профиле на Facebook он перечисляет свои интересы: открытость, необычные вещи, революционные изобретения, информация, минимализм, создание нового, отказ от не очень важных желаний. Несмотря на склонность создателя Facebook к минимализму, в сети существует заметная тенденция к излишней информированности пользователей. На Facebook можно найти любые сведения за любой период времени. Каждый месяц участники сети размещают на ее страницах 20 миллиардов элементов информационного контента, включая веб-ссылки, рассказы о событиях, фотографии и т. п. Такое количество данных намного превышает их ежемесячный объем на самом крупном сайте Интернета по обмену фотографиями (3 миллиарда снимков). Не говоря уже о бессчетном количестве обычных сообщений, опубликованных мнений, политических заявлений, поздравлений с днем рождения, попыток флирта, приглашений, оскорблений, острот, неудачных шуток, глубоких мыслей и, конечно же, любовных записок. На Facebook хранится масса «не очень важной» информации.

Несмотря на всю свою популярность, сеть Facebook никогда не предназначалась для полной замены личного общения. Хотя многие люди и предпочитают ее непосредственному контакту вживую, сеть задумывалась и разрабатывалась Цукербергом и его коллегами только как средство для улучшения взаимодействия с людьми, которых вы знаете в реальной жизни, – вашими друзьями, знакомыми, одноклассниками и сотрудниками. В этой книге подробно объ-

ясняется, в чем заключается главное отличие Facebook от других подобных социальных сетей, а также описываются преобразования, проводимые в компании на каждом этапе ее развития.

Феномен Facebook сильнее всего проявляется в области «повседневных дел», на уровне небольших групп пользователей. Он позволяет сделать взаимодействие более эффективным, способствует более тесному общению и улучшает отношения. Например, ваши друзья могут узнать, что вы собираетесь пройтись по магазинам, причем вам не нужно отправлять им эту информацию. За вас все сделает программное обеспечение. Друзья могут предложить вам встретиться в магазине, а затем просто придут в условленное место.

Когда сеть Facebook используется согласно своему первоначальному предназначению – упрощение обмена информацией между людьми – тогда она несет мощный эмоциональный заряд. Это новый тип средства коммуникации, основанный на реальных взаимоотношениях. Он может радовать или огорчать, но, бесспорно, влияет на жизнь своих пользователей. «Facebook – первая программная платформа, созданная специально для людей», – считает американская предпринимательница, писательница и публицистка, инвестор и общественный деятель Эстер Дайсон.

Еще несколько особенностей отличают Facebook от любого ранее существовавшего интернет-проекта. И теоретически, и практически в ней все основано на предположении о том, что пользователи являются именно теми, за кого себя выдают. Сегодня на Facebook так же важно быть самим собой, как и при ее возникновении в Гарвардском университете в 2004 году. До появления Facebook в интернет-службах обычной практикой были анонимность, использование чужих образов, псевдонимов и прозвищ. Но на Facebook такие уловки только вредят, поскольку, если вы не будете общаться под своим настоящим именем, ваши друзья вас не узнают и не добавят в список друзей, в результате вы окажетесь в изоляции. Facebook предоставляет возможность своим пользователям узнать, что вы являетесь именно тем, кем представляетесь, проверив список ваших друзей. Это косвенно подтверждает вашу личность. Чтобы запустить этот замкнутый процесс идентификации, вам придется использовать свое настоящее имя.

Тесно связана с идеей проверки личности пользователей и вся инфраструктура сети, предназначенная для защиты сведений о частной жизни и предоставления человеку возможности самостоятельно управлять своей конфиденциальной информацией. Увы, такая защита не всегда срабатывает, но Цукерберг и другие представители компании заявляют, что уделяют большое внимание этому вопросу. «Наличие круга друзей и идентификационной базы служит основным средством защиты пользователей. Доверие в Интернете зависит от заданных и исполняемых правил проверки личности», – утверждает Крис Келли, который долгое время возглавлял соответствующий отдел, а недавно перешел на работу в головной офис генерального прокурора штата Калифорния. Если у вас появляются сомнения относительно личности вашего онлайн-собеседника, возникает угроза разглашения ваших секретов. Имея проверенный круг общения, вы можете самостоятельно определить, кому разрешить просматривать информацию о себе, а кому – нет.

Вопрос защиты персональных данных всегда был первоочередным для пользователей сети Facebook с момента ее возникновения. Поскольку часто они не чувствовали себя достаточно защищенными и время от времени бурно высказывали протест по этому поводу. Как правило, компания *Facebook* всегда удачно справлялась с подобными проявлениями недовольства. Но проблема по-прежнему стоит очень остро и является основной на ресурсе не только для пользователей, но и для самого Цукерберга. Он прекрасно понимает, что долгосрочный успех его проекта, вероятнее всего, будет определяться степенью защищенности личных данных владельцев аккаунтов. Не так давно в интерфейс Facebook был внесен ряд изменений, позволяющих упростить и улучшить возможности по предоставлению возможности или запрету просмотра конфиденциальной информации другими людьми.

Перемены в обществе, к которым приводит феномен Facebook, могут носить и негативный характер. Разве правильно, что мы все больше выставляем собственную жизнь на всеобщее обозрение? Может, мы превращаемся в планету эксгибиционистов? Многие рассматривают социальную сеть просто как возможность рассказать подробности своей жизни. Такие люди считают Facebook инструментом для проявления нарциссизма, а не средством коммуникации. Другие интересуются тем, как Facebook влияет на стремления человека к личностному росту и изменение его поведения, когда все его поступки и даже мысли тщательно изучаются его друзьями. Не приведет ли это к большему конформизму, к постоянной проверке соответствия своих действий поступкам других людей? Не потеряют ли молодые люди, которые дни напролет просиживают в сети, способности выявлять происходящие изменения и переживать волнующие события в реальном мире? Не слишком ли мы надеемся на наших друзей при получении информации? Не приводит ли использование Facebook к информационной перегрузке? Не станет ли это причиной нашей более слабой информированности из-за невозможности выделить нужные сведения во всеобщем потоке?

Что в действительности означает «друг» на Facebook? У среднестатистического пользователя сети в друзья добавлено 130 человек. Разве может быть столько настоящих друзей в реальной жизни? (У меня их на Facebook 1 028 человек, но ведь я писал книгу о деятельности компании.) А как насчет рекордного количества друзей, установленного на отметке в 5 тысяч человек? У некоторых людей Facebook вызывает ложное ощущение дружеской поддержки и взаимопомощи, что в дальнейшем способно лишь усугубить чувство одиночества. До сих пор существует мало информации, позволяющей оценить возможные последствия распространения перечисленных проблем в будущем.

Однажды мы с Цукербергом сидели в скромном французском бистро в нескольких километрах от штаб-квартиры *Facebook*. Приближалось время закрытия заведения, и Марк посетовал, что никогда не пробовал отбивную с картошкой, поэтому я убедил его заказать это блюдо. Когда соседние столики опустели, мы перешли за стойку бара, чтобы выпить кофе, а персонал начал мыть пол. Марк Цукерберг как всегда был одет в футболку, но, поскольку было прохладно, поверх нее он надел еще один свой традиционный элемент гардероба – шерстяную куртку. Я спросил его, о чем он думал, создавая Facebook, и как собирался раскручивать компанию с первых дней ее существования. Его ответ оказался предельно откровенным.

«Представьте себе, – начал он, – что вы студент колледжа. Все ваше время уходит на изучение теоретических дисциплин, так ведь? И вы смотрите на жизнь исключительно с этой теоретической абстрактной точки зрения. Вы становитесь идеалистом. В колледже каждый исповедует либеральные ценности. И вы думаете, что миром должны управлять обычные люди. Мой характер во многом сформировался под влиянием этих убеждений. И именно ради их осуществления и была создана сеть Facebook».

«Мы с Дастином Московицем и Крисом Хьюзом (соседи по комнате Марка Цукерберга) спорили со своими товарищами, с которыми вместе изучали компьютерные науки. Мы считали, что бóльшая открытость общества и свободный доступ и распространение информации через Интернет неминуемо изменит положение дел во всем мире. Но мы совершенно не представляли, как повлиять на этот процесс… Мы были просто группой ребят из колледжа». Затем Марк рассказал о том, что произошло непосредственно после основания компании *Thefacebook:* «Шаг за шагом, подключая все новых и новых пользователей, мы росли и росли, просто плывя по течению и удивляясь происходящему».

«Затем в один прекрасный момент нас вдруг осенило: мы сами можем управлять своей компанией и развивать ее… Для меня и моих друзей стало очевидно, что мы – пока только группа кабинетных интеллектуалов, просто болтающих о проблемах человечества и исповеду-

ющих одинаковые ценности. Может, нам не следует сдаваться и сто́ит приступить к решительным действиям?» – рассмеялся Марк.

Цукерберг никогда не прибегал к помощи власть имущих. Сеть Facebook была его личным протестом против отказа руководства Гарварда запустить онлайн-службу Однако построенная Марком компания сама превратила простых людей в авторитетных предпринимателей. Facebook повысил значимость отдельного человека и понизил влияние организаций. Создав его, Марк Цукерберг делегировал некоторый элемент влияния на события в мире каждому пользователю.

* * *

Сеть Facebook объединяет людей со всего мира. Она стала средой общения для всех жителей планеты, особенно молодежи. Несмотря на то что проект, разработанный девятнадцатилетним парнишкой, родился в колледже, он превратился в мощный технологически сложный центр взаимодействия, обладающий беспрецедентным влиянием на все сферы современной жизни. В число пользователей Facebook входят люди разных возрастов, из разных частей света, социальных классов, говорящие на разных языках. Возможно, *Facebook* — самая быстрорастущая компания за всю историю человечества. В некоторых странах, например в Чили и Норвегии, удельный вес пользователей Facebook, даже выше, чем в США. Служба Facebook изменила способ общения людей, методы продажи товаров, взаимодействия государства со своими гражданами и даже стиль работы коммерческих организаций. Сеть Facebook изменила характер политической активности и в некоторых странах послужила толчком к развитию демократических процессов. Это уже давно не игрушка для студентов колледжа.

Если вы пользуетесь Интернетом, то, весьма вероятно, зарегистрированы и на Facebook. Посещаемость этого ресурса занимает второе место после Google. По оценкам специалистов, ее регулярно посещают 400 миллионов активных пользователей (данные на февраль 2010 года). А это 20 процентов от числа постоянных пользователей Интернета, количество которых составляет 1,7 миллиарда человек. Осенью 2005 года к сети Facebook подключились студенты высших учебных заведений, а для всех желающих она стала открытой осенью 2006 года. Теперь пользователи со всего мира в совокупности ежедневно проводят на Facebook около 8 миллиардов минут (на одного приходится около часа). И даже несмотря на столь значительные масштабы, количество подключающихся к сети людей продолжает увеличиваться с потрясающей скоростью – около 5 процентов в *месяц*. Если такие темпы роста сохранятся на этом же уровне, то к 2013 году у каждого человека в мире будет своя страничка профиля на Facebook.

Разумеется, этого никогда не произойдет. Но сеть уже работает на 75 языках и 75 процентов ее активных пользователей живут за пределами Соединенных Штатов Америки. Согласно данным организации *Facebook Global Monitor*, которые публикуются на сайте InsideFacebook.com, активными участниками сети являются 108 миллионов американцев, или 35,3 процента всего населения США. Согласитесь, цифры впечатляющие. А в Канаде на Facebook зарегистрировано 42 процента населения! Самое большое количество пользователей Facebook в США, следующие 10 стран разбросаны по разным частям света. Приводим их в порядке убывания по данному показателю: Великобритания, Турция, Индонезия, Франция, Канада, Италия, Филиппины, Испания, Австралия и Колумбия. Десять стран, где количество пользователей Facebook росло быстрее всего за 12 месяцев, предшествующих февралю 2010 года, выглядит следующим образом: Тайвань, Филиппины, Вьетнам, Индонезия, Португалия, Таиланд, Бразилия, Румыния, Литва и Чехия.

В отличие от любого другого веб-сайта или технологического бизнеса сеть Facebook целиком и полностью сконцентрирована на людях. Она предоставляет новую форму взаимодействия, как в свое время службы обмена мгновенными сообщениями, электронная почта,

телефон и телеграф. В начале существования WWW многие прогнозировали, что у каждого будет своя веб-страничка. Теперь это стало реальностью, хотя и в рамках социальных сетей.

Однако масштабность, стремительный рост и глубокое проникновение в жизнь общества усложняют социальные, политические и управленческие проблемы существования Facebook. Как данная сеть повлияет на общение пользователей в реальной жизни? Какой будет ответная реакция государства на эту новую форму расширения возможностей его граждан? Должна ли столь крупная социальная сеть регулироваться какими-то законами? Не рискуем ли мы своей свободой, открывая так много информации о себе? Интерес к этим вопросам, несомненно, будет расти параллельно с ростом влияния Facebook на всем земном шаре.

Я писал эту книгу, пытаясь найти ответы на все эти вопросы. За это время я убедился, что понять феномен Facebook можно лишь узнав, как эта сеть, созданная талантливым девятнадцатилетним юнцом, появилась в комнате студенческого общежития Гарвардского университета.

Глава 1
Первые шаги

Мы запустили Thefacebook в Гарвардском университете

В сентябре 2003 года второкурсник Марк Цукерберг поселился в Керклендхаус – общежитии студенческого городка Гарвардского университета. С собой он приволок белую доску длиной 2,5 м, превосходный инструмент мозгового штурма для чокнутых гиков (от англ. «geek» – человек, безумно увлеченный чем-либо, например, высокими технологиями. – *Примеч. ред.).* Доска была большой, даже громоздкой, как и некоторые идеи Марка, которые он собирался на ней записывать. В нескольких комнатах общежития, рассчитанных на проживание четырех человек, только одна стена была достаточно большой, чтобы повесить на нее доску, – стена коридора, ведущего к спальням. Цукерберг – его основной специализацией были компьютерные науки – тут же начал очень быстро что-то на ней писать.

Вскоре доска превратилась в запутанный клубок формул и символов, соединенных между собой разноцветными линиями. Цукерберг часто стоял в коридоре с маркером в руке, размышляя над нарисованными им схемами, но ему то и дело приходилось прижиматься к стене, когда кому-то нужно было пройти. Иногда он отступал в дверной проем спальни, чтобы рассмотреть изображение с более удобного ракурса. «Ему действительно очень нравилось писать на доске, – вспоминает Дастин Московиц, один из трех соседей Цукерберга. – Он всегда старался графически изображать свои идеи, хотя от этого они не становились более понятными». Большинство идей Марка касались новых интернет-сервисов. Много часов он корпел над программными кодами для их реализации, сколько бы домашних заданий ни нужно было выполнять по другим, некомпьютерным, предметам. Сон никогда не входил в число его приоритетов. Если Марк не стоял возле своей доски, то сидел, склонившись над клавиатурой компьютера, в общей комнате и гипнотизировал монитор. Вокруг него всегда стояло несколько пустых бутылок и валялись остатки упаковки и обертки, которые он сам редко выбрасывал.

В первую же неделю на втором курсе обучения Марк Цукерберг смастерил интернет-программу и назвал ее Course Match. Она была достаточно простой, созданной, так сказать, шутки ради, и должна была помочь студентам при выборе предметов на основании информации о том, кто еще решил их изучать. Достаточно было щелкнуть на названии дисциплины, чтобы узнать, кто из студентов намерен слушать этот курс, или же на профиле студента, чтобы посмотреть перечень выбранных им предметов.

Если на предмете «Топология» рядом с вами сидела симпатичная девушка, то вы могли посмотреть курс «Дифференциальная геометрия» на следующий семестр, чтобы узнать, не встретитесь ли вы с ней на этих занятиях в следующем семестре, или просто выполнить поиск по ее фамилии, чтобы получить список выбранных ею дисциплин. Как позже с гордостью за свои способности к предвидению сказал Цукерберг: «Можно было объединять людей с помощью учебных предметов». Сотни студентов стали пользоваться программой Course Match. Отношение к учебным дисциплинам слушателей Гарварда, которые были всегда чересчур озабочены вопросом своего социального статуса, в значительной степени зависело от предпочтений сокурсников. А Марк Цукерберг предложил им очень полезную программу.

Марк был интровертом. Небольшого роста худощавый паренек с вьющимися русыми волосами и веснушчатым лицом. В его девятнадцать ему скорее можно было дать лет пятнадцать. Его стандартная униформа – мешковатые джинсы, резиновые шлепанцы (даже зимой) и футболка с остроумным изображением или фразой. Особенно ему нравился рисунок с обе-

зьянкой, читающей книгу «Code Monkey» (дословно это словосочетание на русский можно перевести как «обезьяна кодирующая»; на жаргоне программистов малоквалифицированный специалист, пишущий несложные программы для себя и своих друзей, набивающий программный код, не задумываясь над архитектурой программного обеспечения, простотой реализации поставленных задач и дизайном пользовательского интерфейса. – *Примеч. ред.*)

Незнакомым людям Цукерберг мог показаться замкнутым, но это впечатление было обманчивым. Когда он о чем-то рассказывал, его лицо светилось одержимостью, а глаза горели энтузиазмом. В компании он старался не вступать в разговор, пока не выскажутся другие. Он наблюдал. Мог просто внимательно смотреть на вас, пока вы говорите, и хранить молчание. Если ваш спич вызывал у него интерес, Марк оживлялся и начинал фонтанировать идеями, а его речь лилась беспрерывным потоком. Но если вы выступали слишком долго или говорили банальности, то Марк начинал смотреть сквозь вас. По завершении монолога Цукерберг мог пробормотать «угу» и сменить тему разговора, а мог и просто уйти прочь. Он всегда глубоко все обдумывал и был крайне рационален. Свои идеи он тщательно записывал мелким каллиграфическим почерком, а иногда пользовался для этого ноутбуком.

Девушкам очень нравилась его озорная улыбка. За редкими исключениями у него всегда была подружка. Молодых девиц привлекала его уверенность в себе, чувство юмора и непочтительность к авторитетам. На лице Марка постоянно присутствовало удовлетворенное выражение, которым он будто бы хотел сказать: «Я знаю, что делаю». Цук, как его называли в университете, всегда имел вид человека, успешное будущее которого гарантировано, чем бы он ни занимался. Так и оказалось.

В заявлении на зачисление в Гарвардский университет, отправленном Марком двумя годами ранее, едва уместился перечень всех похвальных грамот и наград, полученных им в старших классах. Он был призером олимпиад по математике, астрономии, физике и классическим языкам, а также капитаном и самым ценным спортсменом университетской команды по фехтованию, а еще свободно читал и говорил на французском и древнегреческом языках, иврите и латыни. (По этому поводу Марк, со свойственным ему сдержанным юмором, шутил, что предпочитает мертвые языки из-за своего ужасного произношения.) Исключительно высокий статус студента Гарвардского университета не пугал и не был чем-то новым для Цука. Раньше он посещал элитную академию Филипса Эксетера, выпускники которой чаще всего поступали в высшие учебные заведения «Лиги плюща» (ассоциация восьми элитарных американских университетов. – *Примеч. ред.*). Причем перевелся он в нее скорее от нечего делать, просто ему надоело посещать государственную школу в своем родном городке Доббс-Ферри в сорока минутах езды к северу от Нью-Йорка.

Марк – второй ребенок в семье и единственный сын (у него три сестры). Отец – дантист, мать – психолог. Дом его родителей, хотя и самый большой в округе, достаточно скромный. В подвальном помещении оборудован стоматологический кабинет, большую часть которого занимает гигантский аквариум. Старший Цукерберг – довольно неординарная личность. Местные жители прозвали его «Доктор Ц., который лечит без боли». На его веб-сайте красуется следующее объявление: «Мы стараемся угодить даже самым трусливым клиентам», что и обыгрывается в сатирической сценке, изображенной на указателе стоматологического кабинета. Сестры Марка, как и он сам, добились значительных успехов. (Старшая, Рэнди, сейчас главный маркетолог *Facebook*). С ранних лет Марк демонстрировал склонность к техническим наукам: темой вечеринки в день своей бар-мицвы (обряда инициации, означающего, что еврейский мальчик, достигший 13 лет, становится совершеннолетним в религиозном отношении и возлагает на себя все религиозные обязанности. – *Примеч. ред.*) он избрал фильм «Звездные войны».

Апартаменты, в которых жил Марк Цукерберг в студенческом общежитии, были одними из самых маленьких в Керкленд-хаусе. В каждой из двух спален стояли двухъярусная кровать и небольшой столик. Его соседом по комнате оказался Крис Хьюз, привлекательный блондин, специализирующийся на литературе и истории, но при этом особый интерес питающий к политике. Крис с Марком разобрали двухъярусную кровать, решив, что будет справедливо, если никто не окажется «сверху». Две кровати заняли почти все помещение, и протиснуться между ними можно было с большим трудом. Столик оказался практически бесполезным, поскольку был полностью завален каким-то старым хламом. По соседству жили еще двое парней. Первый, Московиц, трудолюбивый молодой человек с набриолиненными волосами и прямой осанкой, будущий экономист. Второй – Билли Олсон, актер-аматор и большой задира.

У каждого из них был свой стол в общей комнате. Между столами – пара стульев. В комнатах царил беспорядок. У Цукерберга была привычка захламлять мусором как свой стол, так и столы соседей. Он мог выпить банку пива или «Редбула» и бросить ее на пол, где она валялась неделями. Время от времени девушка Московица наводила у них порядок и выбрасывала мусор. Однажды мать Марка пришла посмотреть, как живет ее сын, растерянно осмотрелась вокруг и извинилась перед Московицем за неряшливость своего чада. «В детстве за ним убирала няня», – пояснила она.

Теснота в комнатах на третьем этаже способствовала сближению ребят, чего бы не случилось в более комфортных условиях. Цукерберг был достаточно резким, иногда даже грубым, он всегда прямо и честно высказывал свое мнение. Вероятно, эту черту характера он унаследовал от матери. Хотя по натуре он был молчалив, все же в нем угадывался лидер. В такой обстановке у ребят стало нормой говорить все начистоту и не иметь друг от друга секретов. Четверка научилась ладить друг с другом, поскольку каждый знал, чего сто́ит, и, если кто-то из них что-то затевал, все дружно его поддерживали.

Главной темой разговоров был Интернет. Московиц пусть и не очень хорошо разбирался в компьютерных технологиях, все же проявлял к ним интерес и любил «побродить» по Сети. Поэтому у него с Цукербергом постоянно возникали оживленные споры о том, что можно, а чего нельзя сделать в режиме онлайн, какой веб-сайт считать хорошим и что произойдет, когда Интернет проникнет во все сферы современной жизни. В начале семестра у Хьюза не было никакого интереса к компьютерам. Но к середине учебного года он увлекся постоянными разговорами о программировании и Интернете и начал эмоционально выдвигать собственные идеи, как и Олсон, сосед по комнате Московица. Когда Цукерберг представлял новый программный проект, каждый из троих предлагал массу вариантов для его реализации.

Итак, в комнате H33 студенческого общежития Керкленд-хаус слились воедино элитарность «Лиги плюща» и сообщество гиков. Впоследствии это дало неожиданный результат, но какое-то время все казалось вполне обычным. Цукерберг был далеко не единственным предпринимателем, руководившим бизнесом из своей комнаты в общежитии. Для Гарварда это обычное явление. Практически в каждой комнате жили одаренные и предприимчивые студенты.

В Гарвардском университете считается, что выпускники этого вуза станут управлять миром. Однако Цукерберг, Московиц и Хьюз не слишком задумывались об этом, они были просто тремя «яйцеголовыми», которым нравилось обсуждать свои планы. Но именно в их тесной комнатушке и возникла идея, призванная изменить этот мир.

Воодушевленный неожиданным успехом программы Course Match, Цукерберг решил заняться реализацией нового проекта. Facemash вышел в октябре. И тут перед студентами Гарвардского университета впервые предстала бунтарская и даже хулиганская сторона натуры Марка. Основной задачей новой программы было определение самых привлекательных студентов Гарварда. На основе программного кода, применяемого для составления рейтинга игроков в шахматы (возможно, он также использовался для рейтинга фехтовальщиков), он предложил

пользователям кампуса сопоставить две фотографии студентов одного пола и сказать, кто из них выглядит сексуальнее. Как только рейтинг студента или студентки повышался, его или ее фото сравнивалось со снимками людей со столь же высоким рейтингом.

Судя по дневнику, который Марк почему-то опубликовал вместе с новой программой, можно предположить, что он создал ее, потому что был обижен на одну девушку. «X – просто стерва. Мне нужно что-то придумать, чтобы выкинуть ее из головы, – написал Марк и добавил: – Я немного пьян, не буду скрывать». Возможно, именно обида натолкнула его на мысль сравнивать фотографии студентов со снимками животных. Судя по записям в дневнике, ему это посоветовал Билли Олсон. Но к моменту выхода программы изображения животных вообще из нее исчезли. Программа была написана всего за 8 часов и готова в 4 часа утра.

Фотографии для сайта Facemash Марк позаимствовал из так называемых фейсбуков – альбомов фотографий, составляемых в каждом студенческом общежитии Гарварда в день приезда учащихся, где студенты часто выглядят довольно уродливыми. Практически каждый молодой человек предпочел бы никогда не видеть столь неудачных снимков. Цукербергу удалось раздобыть их цифровые версии в девяти из двенадцати общежитий Гарварда. Студенческая газета *Harvard Crimson* позже назвала это «компьютерной партизанщиной». В большинстве случаев Марк Цукерберг просто взламывал базу данных общежития по Интернету. В общежитии Лоуэлл-хаус приятель Цукерберга предоставил ему возможность временно воспользоваться своим логином для входа в систему. (Позже он отрицал этот факт.) К данным еще одного общежития Марк добрался сам, просто подключив Ethernet-кабель к настенной розетке и скачав имена и фотографии из компьютерной сети общежития.

Поскольку его действия были не вполне законными, Марк решил сделать небольшую паузу. Впрочем, он был достаточно упрям, и ему нравилось дразнить гусей, поэтому разрешения Цук ни у кого не спрашивал. Нельзя сказать, что он нарочно нарушал правила, скорее просто не обращал на них внимания.

В воскресенье 2 ноября, во второй половине дня, Марк Цукерберг запустил сайт Facemash со своего подключенного к Интернету ноутбука. На главной странице портала красовался вопрос: «Разве нас приняли в Гарвард за красивые глаза?» Далее следовал ответ: «Нет. Но будут ли о нас судить по внешности? Да». Цукерберг отправил по электронной почте ссылки на сайт нескольким своим друзьям. Позже он утверждал, что просто предложил им протестировать новинку и высказать свое мнение. Но как только студенты попадали на сайт, они уже не могли оторваться от монитора. «Испытатели» сообщили о нем своим друзьям, и сайт практически мгновенно стал подпольным хитом.

Впоследствии в газете *Harvard Crimson* в весьма красноречивых выражениях высказывалось мнение, будто Цукерберг «обнажил худшие стороны студентов Гарварда», этим объяснялась привлекательность программного продукта. Вот цитата из статьи о Facemash: «Заучка-старшекурсница и эта горячая девчонка с курса средневековых манускриптов – клик! Сосед по общежитию и парень, который пялится на вас в столовой университета, – клик! Девушки ваших друзей, у которых на них серьезные планы, – пауза… клик, клик, клик! Мы, студенты Гарварда, получили истинное удовольствие от оценки окружающих нас людей по внешности, даже если раньше никогда не встречались с некоторыми из них лично». Да, это было весело.

Сосед-гей, проживавший недалеко от Цукерберга, пришел в восторг, когда узнал, что в первый час работы сайта его рейтинг сексуальности был самым высоким. Разумеется, молодой человек сообщил о своей популярности друзьям, которые тоже зашли на сайт. Когда Марк вернулся в свою комнату в 10 часов вечера, его ноутбук завис из-за огромного потока обращений посетителей Facemash. Впрочем, не только соседи Цука обратили внимание на Facemash. На парня тут же посыпались обвинения в сексизме и расизме от двух женских клубов Гарварда – «Фуэрца Латина» и Ассоциации чернокожих женщин Гарварда.

Затем в дело вмешалась служба технической поддержки Гарвардского университета, и лэптоп Цукерберга был отключен от Интернета. Однако к этому времени, 22:30, сайт успели посетить 450 студентов, проголосовавших за 22 тысячи пар фотографий.

Позже Цукерберг предстал перед Административным советом Гарвардского университета вместе со своим соседом Билли Олсоном, предоставившим ему пароль для входа в базу данных общежития Лоуэлл-хаус (который, судя по его онлайн-дневнику, участвовал в разработке идеи), и Джо Грином, проживающим рядом с Марком и тоже приложившим руку к созданию сайта. Цукерберга обвинили в нарушении кодекса правил поведения в университете, в частности норм компьютерной безопасности, авторских прав и права на неразглашение конфиденциальной информации. По решению совета Марку был предоставлен испытательный срок для исправления, кроме того, он должен был пообщаться с наставником, который разъяснил бы ему морально-этический аспект его поступка. Остальных участников дела решили не наказывать. Если бы Цукерберг не отказался от идеи сравнивать фотографии людей и животных, то, скорее всего, так легко не отделался бы. Он извинился перед женскими клубами, заявив, что проводил эксперимент в области компьютерных технологий и просто не предполагал столь быстрого роста популярности сайта.

В тот вечер, когда Марк Цукерберг праздновал свой сравнительно мягкий приговор относительно запуска сайта Facemash, распивая с соседями приобретенную по этому поводу бутылку шампанского «Дон Периньон», в гости к своему сыну пришел профессор колледжа Грин. Как вспоминает Грин: «Мой отец пытался объяснить Марку, как крупно ему повезло, ведь его едва не отчислили. Но Марк не хотел слушать. Уходя, отец запретил мне в дальнейшем принимать участие в каких бы то ни было проектах Цукерберга». Позже он, вероятно, очень пожалел об этом.

Для всех остальных этот эпизод стал очевидным доказательством того, что у Цукерберга определенно есть дар создавать программы, от которых пользователи сходят с ума. Однако для его товарищей в этом не было ничего удивительного. Они знали, что к Марку даже обращались из *Microsoft*, а также из других компаний по поводу продажи прав на программу Synapse, написанную им совместно с другом в академии Филипса Эксетера. Эта утилита анализировала музыкальные предпочтения пользователя и на основе полученных результатов предлагала включить другие записи в его плей-лист. Друзья Марка назвали ее «Башка» и очень эмоционально отреагировали, узнав, что Цукерберг может получить за нее миллион долларов. В этом случае, по их расчетам, Марк мог бы купить большой плоский телевизор в их общую комнату.

Марк Цукерберг продолжал писать небольшие веб-программки вроде созданной им как-то для самого себя, чтобы сдать экзамен по курсу «Искусство времен императора Августа». Марк редко посещал лекции в первом семестре. Поэтому накануне сессии он объединил все образцы изображений, которые изучались в течение курса, и пригласил студентов, посещавших этот курс, зайти на созданный им сайт, воспользоваться разработанным им пособием к изучаемому предмету и добавить комментарии к каждому рисунку. Его сокурсники попались на эту уловку. После того как они добавили свои комментарии, Марк потратил один вечер на их изучение. И успешно сдал экзамен. Кроме того, он написал программу, которую назвал «Шесть ученых степеней Гарри Льюиса» в честь своего любимого профессора по компьютерным дисциплинам. Он проанализировал статьи из *Harvard Crimson*, пытаясь установить взаимосвязи между людьми, и на основе этой информации создал необычный набор ссылок к Гарри Льюису. Вы могли ввести имя и фамилию любого студента Гарвардского университета, и программа сообщала, каким образом он связан с профессором Льюисом.

Марк принимал участие и в проектах других людей. После скандала вокруг Facemash он помирился с Ассоциацией чернокожих женщин Гарварда и помог ее членам разработать собственный сайт. Кроме того, он взялся за работу над одним проектом с тремя старшекурс-

никами, которые хотели создать сайт знакомств и социальную сеть под названием Harvard Connection, которая, помимо своих основных функций, уведомляла бы студентов о предстоящих вечеринках и позволяла получать скидку на вход в ночные клубы. Но эти трое старшекурсников – два близнеца-атлета (ростом около 2 м) Камерон и Тайлер Винклвоссы, чемпионы в составе университетской команды по гребле на байдарках, и их друг Дивья Нарендре – не были программистами. Они разыскали Цукерберга в ноябре, после того как прочли статью о сайте Facemash в газете *Harvard Crimson*, и предложили ему за деньги реализовать их идею.

Сейчас Цукерберг вспоминает об этом так: «Такие небольшие веб-проекты просто были моим хобби. В тот год я создал их около двенадцати. Разумеется, ни в одном из них я не выложился полностью. Бóльшая их часть помогала людям установить связь друг с другом».

Интерес Цукерберга к созданию веб-сайтов с элементами социальных сетей появился еще летом. В то время его соседями по общежитию в Гарвардской бизнес-школе были двое его друзей из академии Эксетера. В соавторстве с одним из них, Адамом Ди Анжело, он написал программу Synapse (выбирающую новые записи на основе предпочтений пользователя). Теперь Адам изучал компьютерные науки в Калифорнийском технологическом институте. Второй приятель, Канг-Синг Джин, специализировался на информационных технологиях. Все трое работали над прибыльными компьютерными проектами, что не требовало, по их мнению, серьезных усилий. Марк только что расстался со своей девушкой. В результате у ребят появилось много времени для обсуждения типов программного обеспечения, которое станет наиболее успешным в Интернете.

Годом ранее Ди Анжело из своей комнаты в студенческом общежитии запустил довольно провокационный проект – программу под названием Buddy Zoo, приглашающую пользователей загрузить на сервер список своих друзей в службе обмена мгновенными сообщениями AOL Instant Messenger (AIM). Затем его можно было сравнить со списками других людей, которые тоже загрузили свои списки друзей в AIM. Это позволяло отследить ваш круг общения и иллюстрировало вашу сеть социальных связей. В то время служба AIM была де-факто основным средством связи американской молодежи (и многих взрослых). Сотни тысяч ее пользователей попробовали поработать в программе Buddy Zoo, и на короткое время она стала хитом онлайн-приложений. Ди Анжело не предпринял никаких попыток получить коммерческую выгоду и в конечном счете пользователи перестали ею пользоваться. Однако именно Ди Анжело указал многообещающее направление развития коммуникационных технологий.

Во время зимних каникул Цукерберг серьезно занялся разработкой своего нового проекта. Он хотел побыстрее его завершить, хотя и просил друзей обращать на это начинание не больше внимания, чем на любые другие проекты, запущенные им в этом году.

Одиннадцатого января 2004 года Цукерберг в онлайн-режиме заплатил интернет-ресурсу Register.com 35 долларов за годовую регистрацию веб-адреса thefacebook.com. На этом сайте использовались идеи, позаимствованные из программ Course Match и Facemash, а также из службы социальной сети Friendster, к которой Марк тоже имел отношение. Полноценная социальная сеть Friendster предлагала пользователям создавать собственные профили, предоставляя сведения о своих увлечениях и хобби, музыкальных предпочтениях и другую личную информацию. В подобных службах люди объединяли свои профили с профилями своих друзей, создавая таким образом собственную социальную сеть.

Основным предназначением Friendster, как и большинства социальных сетей, существовавших в то время, была служба знакомств, позволяющая пользователям найти друг друга и пригласить на свидание. Однако на Friendster вы могли отыскать объект романтического увлечения в списке друзей своих друзей. Новая служба «накрыла» Гарвард, подобно урагану в 2003 году, но быстро вышла из моды из-за своего практически мгновенного общенационального успеха, когда к ней подключились миллионы пользователей. В результате в работе сети воз-

никли технические проблемы, и она стала медленнее функционировать, что было довольно неудобно. В августе 2003 года в Лос-Анджелесе появилась более яркая социальная сеть под названием MySpace. Число ее участников стремительно росло и к январю 2004 года достигло почти миллиона человек, хотя эта сеть и не произвела большого впечатления на студентов Гарварда.

Руководство Гарвардского университета неоднократно заявляло о своих планах собрать все «книги лиц» («facebook») каждого студенческого общежития (фотографии, нагло позаимствованные чуть раньше Цукербергом для сайта Facemash) и объединить их в форме единой поисковой онлайн-службы. Изучение этих снимков было общепринятой формой развлечения в Гарварде. Каждый год издавался альбом с фотографиями студентов, который назывался Freshman Register, но в нем размещались только снимки первокурсников. Многие старались сделать копии этого альбома, молодые люди, например, перепечатывали фото самых симпатичных девушек.

Теперь, оценив возможности, предлагаемые службой Friendster, студенты хотели иметь такой альбом в режиме онлайн. Было очевидно, что выложить его не составляет труда. Если частный предприниматель из Сан-Франциско смог это сделать (сеть Friendster), то разве это не под силу администрации Гарварда? Это мнение поддерживали все студенты. В тот год во многих колледжах учащиеся требовали от администрации разместить снимки в Интернете. В газете *Harvard Crimson* постоянно появлялись статьи о необходимости предоставить такой «фейсбук» в свободный доступ. Редакторы считали: если один студент смог создать сайт Facemash, то ничто не мешает программистам выложить такой альбом в Сети. В номере от 11 декабря 2003 года заголовок передовицы в газете *Harvard Crimson* гласил: «Улыбайтесь онлайн. Электронный альбом фотографий полезен и интересен всем студентам». В этой статье редактор газеты фактически описал, как создать такой альбом. Особый акцент делался на том, что студенты сами должны управлять личными данными в электронной системе.

Осенью 2003 года Цукерберг посещал занятия по математике, в курс входила теория графов. В конце семестра практически каждый его сокурсник только и говорил за обедом о необходимости создания универсального электронного альбома. Не долго думая, Цукерберг пошел домой и сделал его.

«Этим альбомом он просто сделал все руководство Гарварда, – вспоминал один из одногруппников и друзей Цукерберга. – Они постоянно повторяли, что собираются создать централизованный электронный альбом с фотографиями студентов, но слишком беспокоились о конфиденциальности предоставляемой информации. Администрация Гарварда считала, что тут могут возникнуть юридические проблемы. Марка же осенило, что достаточно попросить людей самостоятельно загружать информацию личного характера, и никаких проблем не возникнет». Впоследствии он сам говорил, что именно после прочтения передовицы в газете *Harvard Crimson* о сайте Facemash у него возникла идея создать Facebook. «Большинство проблем сайта Facemash были бы устранены, – писала *Harvard Crimson*, – если бы на сайте использовались только фотографии, предоставленные самими студентами».

Эта простая идея вместе с желанием Цукерберга составить надежный «справочник», основанный на реальной информации о студентах, легла в основу концепции сайта Thefacebook. Марк вспоминает: «Наш проект начался с желания помочь людям поделиться новостями о том, что происходит в Гарварде. Здесь каждый мог получить сведения о каком угодно студенте университета, и любой, в свою очередь, мог поделиться с другими той информацией, какую считал нужной».

Новый сервис не был сайтом знакомств, как Friendster. Основной его целью стала возможность взаимодействия студентов. Сайт решал простую проблему поиска одногруппников и однокурсников и позволял следить за событиями в их жизни. Кое-кто из друзей Марка Цукерберга впоследствии предположил, что еще одна задача сайта заключалась в том, чтобы дать

Марку возможность в полной мере проявить свой характер интроверта. Если вас считают чудаковатым умником, помешанным на компьютерах и вы испытываете определенные затруднения в общении с окружающими, почему бы не создать веб-сайт, который упростит это общение?

Еще одной особенностью Thefacebook стали сообщения об отсутствии пользователя, аналогичные использовавшимся в системе AIM, когда тот отходил от компьютера. Они отправлялись от имени ее пользователей во время их отсутствия. Зачастую это были короткие содержательные фразы, позволяющие человеку продемонстрировать свое остроумие. Хотя они могли состоять всего из нескольких слов, люди использовали в них и политические лозунги, и шутки, а также собственно информацию о том, чем пользователь занимается в данный момент. Сообщения AIM имели такое большое значение для Цукерберга, что одним из его ранних программных проектов было приложение, уведомляющее Марка о таких посланиях его друзей в данном сервисе. Thefacebook должен был стать более сложной комбинацией таких сообщений об отсутствии и утилиты, информирующей об их изменении, следовательно, участники могли предоставлять больше сведений о себе. (Идея обновления статуса в современной сети Facebook заимствована непосредственно из AIM.)

Оба предыдущих приложения Марка Цукерберга, Course Match и Facemash, поддерживались через Интернет с ноутбука из его комнаты в общежитии. Однако из-за чрезмерной нагрузки жесткий диск не выдержал, и Цукерберг потерял достаточно большой объем данных. Кстати, одной из причин недовольства Административного совета Гарварда сайтом Facemash было то, что для его хостинга использовалась университетская сеть. Марк сделал правильные выводы и на сей раз более серьезно подошел к делу. В Интернете он нашел компанию *Manage.com*, предоставляющую услуги хостинга сайтов, и оплатил кредитной картой 85 долларов за месяц хостинга Thefacebook на ее сервере. Теперь там хранились данные и программное обеспечение сайта, и это был уже thefacebook.com, а не часть университетской сети www.harvard.edu. Марк не был уверен в необходимости подобных действий, но в глубине души чувствовал, что дело может не ограничиться коротким коммерческим проектом.

И подтверждением того, что Цукерберг предвидел вероятность необычного поворота в судьбе созданного им сайта, стала сделка с опытным в бизнес-проектах однокурсником Эдуадро Саверином о передаче тому одной трети *Thefacebook* в обмен на небольшие инвестиции и помощь в развитии бизнеса. Цукерберг знал Эдуадро Саверина по братству студентов еврейской национальности «Альфа Эпсилон Пи», куда оба недавно вступили. Саверину нужно было придумать, каким образом Thefacebook, если его запустить, станет приносить доход.

Элегантный и всеми любимый юноша, сын бразильского бизнес-магната, Саверин был членом правления Клуба инвестиций в Гарварде и славился как великолепный игрок в шахматы и гений в математике. Двое девятнадцатилетних юношей договорились о том, что каждый из них инвестирует в новый проект по тысяче долларов. (Джо Грин вспоминал, что Цукерберг предлагал и ему стать бизнес-партнером, но когда об этом услышал его отец-профессор, Джо получил «серьезную взбучку» и вынужден был отказаться от предложения. Позднее он с горечью называл этот случай «ошибкой на миллион долларов».)

В среду 4 февраля 2004 года Цукерберг щелкнул на ссылке своей учетной записи в Manage.com. Так родился сайт thefacebook.com. На его домашней странице было указано следующее: «Thefacebook представляет собой онлайн-каталог, объединяющий пользователей социальных сетей в колледжах. Доступ к этому сайту студентов Гарвардского университета свободный. Вы можете использовать его для поиска одногруппников, однокурсников, просмотра списка друзей ваших друзей и получения наглядного представления о своих социальных связях». Цукерберг отметил самого себя как участника сети под номером четыре. (Первые три аккаунта были тестовыми.) Пятым стал сосед Марка по комнате Хьюз. Номер шесть получил Московиц, а семь – Саверин. Друг и одноклассник Марка Цукерберга Эндрю Макколлум раз-

работал логотип сайта: поверх найденной в Интернете фотографии Аль Пачино он наложил маску из нулей и единиц – элементов хранения цифровой информации.

Популярность Thefacebook стремительно росла. Первые его пользователи, соседи Цукерберга по комнате в общежитии Керкленд-хаус, разослали своим друзьям по электронной почте сообщения с предложением присоединиться к ним на сайте и добавить себя в друзья. Письма породили следующую волну сообщений уже от этих студентов, а те, в свою очередь, пригласили зайти на сайт своих друзей. Кто-то предложил отправить послания всем участникам списка рассылки в Керкленд-хаусе, – почти трем сотням человек. Несколько десятков из них присоединились к пользователям Thefacebook практически сразу после их получения.

Затем сайт стал набирать популярность со скоростью распространения вирусной эпидемии. К воскресенью, через четыре дня после его запуска, на нем зарегистрировалось более 650 студентов. Еще триста присоединились в понедельник. Студенты только и говорили о Thefacebook за обеденными столами и в коридорах Гарвардского университета. Люди просто не могли заставить себя отключиться от сети или отойти от монитора.

Чтобы войти на сайт, требовалось создать профиль с собственной фотографией и добавить информацию о себе. Можно было указать семейное положение, для чего достаточно было выбрать один из вариантов в раскрывающемся списке: женат/замужем, есть девушка/молодой человек или свободен. Можно было также разместить номер своего телефона, имя пользователя в службе AIM и адрес электронной почты. В разделе интересов посетители перечисляли посещаемые ими предметы (функция, позаимствованная из программы Course Match), любимые книги, фильмы и музыку, студенческие клубы, членами которых они являются, политические взгляды (крайне либеральные, либеральные, умеренные, консервативные, ультраконсервативные, индифферентные) и любимые цитаты.

Кроме этого, на Thefacebook не было контента. Это было только программное обеспечение – платформа для отображения информации, предоставленной пользователями.

Настройки конфиденциальности представляли собой часть оригинального дизайна ресурса. Кроме того, существовали серьезные ограничения на присоединение к сети: вы не могли зарегистрироваться на Thefacebook, если у вас не было адреса электронной почты в домене Harvard.edu; кроме того, нужно было указывать свое настоящее имя. Это ограничивало наполнение сайта, но давало гарантию, что пользователи именно те, за кого они себя выдают. Позже в интервью газете *Harvard Crimson* Цукерберг сказал: «Я надеялся, что настройки конфиденциальности помогут восстановить мою репутацию, пострадавшую в результате недовольства студентов сайтом facemash.com». Такая проверка личности пользователя выделила Thefacebook среди других ресурсов в Интернете, включая Friendster и MySpace. Здесь можно было задать настройки конфиденциальности таким образом, чтобы возможность просмотра ваших данных была только у избранных вами людей, то есть только у студентов, только у ваших одногруппников или исключительно у соседей по общежитию.

После настройки профиля сразу же можно начинать взаимодействие с другими участниками сети. Однако в первое время такие возможности были несколько ограниченными. Пригласив других пользователей добавить вас в друзья, вы могли просмотреть схему своей социальной сети, где отображались профили всех людей, с которыми вы установили контакт. Можно было даже «подмигнуть» любому пользователю. Для этого было достаточно щелкнуть по специальной кнопке на странице пользователя. При этом на ней появлялось уведомление о том, что ему «подмигнули». Что это значит? Цукерберг разместил на сайте такой ответ: «Мы подумали, что будет забавно добавить функцию, у которой нет никакого предназначения… Поэтому просто развлекайтесь в свое удовольствие, от нас вы не получите объяснения смысла, поскольку его нет».

Изначально основная активность на сайте Thefacebook объяснялась гормональным взрывом молодых пользователей социальной сети. На сайте можно было ответить на вопрос, нахо-

дитесь ли вы в процессе поиска подружки или друга. Кроме того, указав свое семейное положение или наличие парня или девушки, можно было выбрать один из вариантов в разделе «Ищу». Самым востребованным оказался «Случайный поиск». Когда вы «подмигивали» кому-то, уведомление об этом просто отображалось в профиле этого человека, и он тоже мог вам «подмигнуть». Очевидно, такие действия имели неприкрытый сексуальный подтекст. Но ведь речь идет о студентах, в конце концов.

Впрочем, многие нашли практичное и полезное применение возможностям Thefacebook: создание групп для проведения учебных занятий, подготовка встреч в клубах по интересам и размещение отзывов о прошедших вечеринках и мероприятиях. Сайт стал средством самовыражения, и даже в этой «первобытной» стадии его развития люди начинали осознавать, что он позволяет раскрыть разные грани их личности.

Еще одна функция оказалась очень актуальной для студентов. Можно было щелкнуть на названии учебного курса и просмотреть список записавшихся на него студентов, как это позволяла программа Course Match. В тот момент, когда был запущен Thefacebook, студенты как раз выбирали предметы для изучения в следующем семестре. Такую неделю выбора в Гарварде называют «неделей шопинга»: занятия уже начались, но студенты могут добавлять учебные дисциплины или отказываться от них по своему желанию. Для тех, чей выбор отчасти обусловливался предпочтениями интересующих их лиц, данная функция ресурса была особенно полезна. Возможно, именно этим объясняется стремительное распространение популярности сайта в первые дни его работы, а также причины, по которым Цукерберг выбрал именно это время для его запуска.

Белая доска в коридоре возле спален блока H33 в студенческом общежитии Керкленд-хаус теперь выглядела по-другому, и изображения на ней уже не казались такими абстрактными. Цукерберг начал рисовать на ней графики и диаграммы роста популярности сайта Thefacebook: по количеству присоединившихся пользователей и числу применяемых функций сайта. Кроме того, он отслеживал, у кого из юзеров больше всего друзей.

В понедельник 9 февраля 2004 года журналист газеты *Harvard Crimson* взял интервью у Марка Цукерберга. Репортеры этого издания уже начали привыкать к их регулярности. «Главная особенность сайта, – сказал Цукерберг, – заключается в том, что каждый его пользователь заинтересован в том, чтобы больше его друзей присоединились к сети». Еще полностью не оправившись от скандала, вызванного созданием Facemash, Марк обратил особое внимание на то, что он был «осторожен и постарался сделать невозможной загрузку материалов, защищенных авторскими правами». Журналист *Harvard Crimson* решил выяснить мотивы создателя, побудившие его сделать сайт: «Цукерберг… заявил, что он не преследовал цели получения финансовой прибыли… «Я не собираюсь продавать кому-то адреса электронной почты пользователей. Был момент, когда я подумывал о возможности позволить им загружать на сайт свои резюме, чтобы компании за плату могли искать себе сотрудников среди выпускников Гарварда. Но решил не связываться с этим. Сайт мог потерять популярность, если бы приобрел официальный статус».

Развлекательный характер Thefacebook оказался для Марка более важным, чем коммерческий интерес. (Это заявление будет неоднократно повторяться в течение недолгой истории социальной сети.)

Возможно, Thefacebook изначально и был задуман как альтернатива альбомам фотографий студентов Гарварда, но с первого дня его работы наметилось одно существенное отличие. На снимках, сделанных университетскими фотографами в первую неделю занятий, молодые люди зачастую выглядели не слишком привлекательными. А вот фотографии, загружаемые пользователями на Thefacebook, позволяли им предстать в весьма выгодном свете. Это были снимки будущих суперзвезд, как казалось им самим. Во второй статье на тему Thefacebook

корреспондент *Harvard Crimson* написал пророческие слова, определившие привлекательность сайта на долгие годы вперед. Студентка предпоследнего курса Амелия Лестер (которая пять лет спустя стала ответственным редактором газеты *New Yoker*), охарактеризовала Thefacebook так: «Хотя сайт thefacebook.com напрямую и не предназначен для создания романтических союзов между молодыми людьми, при его использовании основные инстинкты становятся очевидными: элементарное желание принадлежать к какой-то группе, немного амбиций и заметный вуайеризм».

Очевидным был и дух соперничества. С первого дня работы сайта некоторые пользователи использовали его как инструмент поиска как можно большего количества друзей, а не способ общения и получения полезной информации. Для многих такой метод приобретения друзей остается основным и поныне.

К концу первой недели существования сайта Thefacebook на нем зарегистрировалась почти половина студентов Гарвардского университета. К концу февраля этот показатель составлял уже три четверти учащихся. Но не только фотографии студентов отображались онлайн. Обязательным требованием для регистрации на сайте было наличие адреса электронной почты в домене учебного заведения, что означало доступность Thefacebook не только для студентов и выпускников предыдущих лет, но и для преподавательского состава. Некоторые студенты были недовольны тем, что на сайте не регистрируются преподаватели. И действительно, поначалу учетную запись имели всего несколько преподавателей, но зато к сайту подключилось около тысячи выпускников Гарварда. Через три недели после запуска Thefacebook на нем зарегистрировалось более шести тысяч пользователей.

Спустя какое-то время Цукерберг понял, что ему требуется помощь в управлении и поддержке сайта. И он обратился к тем, кто был ближе всего, – соседям по комнате. Через неделю после запуска Thefacebook Марк Цукерберг подписал контракт о приеме на работу Дастина Московица. Год спустя в разговоре Марк вспоминал об этом так: «Один из соседей по комнате сказал мне: “Эй, хочешь, я помогу тебе?” На что я ответил: “Чувак! Ты ведь не умеешь программировать!” Он поехал домой на выходные и купил книжку “PERL для чайников”, а вернувшись, сказал: “Теперь я готов”. А я ему: “Дружище! Да ведь сайт написан не на PERL!”» Тем не менее Цукерберг поделился правом собственности на Thefacebook, предоставив 5 процентов Московицу, горевшему желанием помочь. Для этого он уменьшил собственную долю до 65 процентов и долю Саверина до 30 процентов. Основной задачей Московица стало расширение сайта на другие студенческие городки.

Со второй недели существования Thefacebook Цукерберг стал получать по электронной почте письма от студентов других учебных заведений. Молодые люди интересовались, нельзя ли и им подключиться к сайту. Выход за пределы Гарварда планировался Цукербергом с самого начала. Об этом свидетельствует и главная страница сайта: «Thefacebook представляет собой онлайн-каталог, объединяющий пользователей социальных сетей в колледжах». Как видите, «не в Гарварде», а «в колледжах». И амбиции Марка этим не ограничивались. Московиц вспоминает, что, еще до того момента как Цукерберг принял его на работу, в разговорах с ним часто звучало: «Прекрасно, а дальше – больше».

Московиц скопировал программный код Цукерберга и приступил к его изучению. Нельзя сказать, что он схватывал знания буквально на лету, но зато был усидчив и трудолюбив. Друзья вспоминают: «Марк был нетерпелив, а Дастин неустанно работал, работал и работал».

Сейчас Цукерберг считает роль Московица на том этапе развития сайта «ключевой» для успеха Thefacebook. Чтобы подключить учебное заведение, Московицу требовалось выяснить систему обмена электронной почтой между его студентами, преподавателями и выпускниками, чтобы настроить процедуру регистрации на сайте Thefacebook. Затем нужно было раздобыть список изучаемых предметов и общежитий. Кроме того, Дастину предстояло наладить связь с газетой подключаемого колледжа, поскольку на Thefacebook имелась функция (позже удален-

ная), позволяющая добавить к профилю пользователя ссылку на любую статью в университетской газете, где упоминалась его фамилия. На сбор нужной информации и создание программного кода для каждого учебного заведения уходило приблизительно полдня, но Цукерберг и Московиц стремительно расширяли географию Thefacebook, несмотря на полную учебную загрузку. Например, 25 февраля 2004 года к сайту был предоставлен доступ студентам Колумбийского университета, на следующий день подключили Стэнфорд, где впервые была доказана привлекательность Thefacebook для широкого круга пользователей. Спустя всего неделю газета *Stanford Daily* написала: «Сумасшедшее увлечение сетью Thefacebook прокатилось по всему студенческому городку». В статье указывалось, что на сайте уже зарегистрировался 2981 студент Стэнфордского университета.

Цукерберг не любил давать интервью и выступать перед публикой, но газете *Stanford Daily* уделил достаточно много времени: «Я знаю, что это звучит банально, но мне бы хотелось улучшить жизнь людей, особенно в социуме», – признался он в своем интервью изданию. Кроме того, он сказал, что, поскольку сайт по-прежнему обходится ему только в 85 долларов в месяц, он не чувствует никакой потребности в получении прибыли и превращении его в бизнес-проект. «Возможно, в будущем мы станем продавать рекламу, чтобы вернуть потраченные деньги, но, пока работа службы сто́ит дешево, мы отложим это на какое-то время».

Марк не хотел давать подобных интервью в будущем. Газеты каждого вуза стремились вступить с ним в общение, а ребята собирались подключить к сайту много учебных заведений. Поэтому в скором времени Цукерберг нанял на работу еще одного знакомого, соседа по комнате Криса Хьюза, на должность официального спикера компании. Теперь четверка основателей *Facebook* была в полном сборе. На сайте зарегистрировалось уже 10 тысяч пользователей, хотя с момента запуска прошел всего один месяц.

* * *

Пока работа Thefacebook ограничивалась пределами Гарвардского университета, Цукерберг отрицал, что проект преследует коммерческие цели. Однако после расширения зоны деятельности ресурса на другие учебные заведения Марк начал проявлять стратегическое чутье, присущее настоящему генеральному директору. Кроме того, он твердо намеревался выдержать любую конкуренцию. По его словам, первоочередное распространение географии сайта на Колумбийский, Стэнфордский и Йельский университеты было обусловлено тем, что в них уже функционировали собственные социальные сети. Это был своего рода маркетинговый тест товара, выводимого на рынок с более сложной конкурентной средой. «Если бы сеть Thefacebook продолжала развиваться в этих университетах и заменила существующие там сети, то я мог бы сделать вывод о том, что дела идут действительно хорошо и она сможет конкурировать с другими аналогичными ресурсами», – объясняет Марк Цукерберг.

В Стэнфордском университете Thefacebook набирал популярность со скоростью распространения лесного пожара. Существующая в этом вузе сеть Club Nexus была практически мгновенно заброшена. Увидев новый сайт, студенты поняли, что ждали именно этого. Как сказал один из выпускников 2005 года: «Все было понятно без слов».

В Колумбийском университете дела обстояли несколько иначе. За месяц до того как Цукерберг создал Thefacebook, студент по имени Адам Голдберг запустил коммерческий сайт CUCommunity. К тому времени, когда четырьмя неделями позже Thefacebook появился в Колумбийском университете, к CUCommunity уже подключилось 1900 человек из 6700 студентов этого учебного заведения. Потребовалось некоторое время, чтобы популярность детища Цука достигла аналогичных показателей. Сайт CUCommunity тоже стремился расширить свою географию. В Йельском университете 12 февраля 2004 года студенческий совет запустил веб-сайт знакомств и альбом онлайн-фотографий под названием YaleStation. Хотя на этом ресурсе

было меньше возможностей, чем на Facebook, взлет его популярности тоже произошел с космической скоростью: к концу месяца на нем зарегистрировалось две трети студентов Йельского университета.

Однако Цукерберг был глубоко убежден: его социальная сеть имеет огромный потенциал, и решил продолжить ее распространение в учебных заведениях «Лиги плюща». В воскресенье 7 марта 2004 года он запустил Thefacebook в Дартмутском колледже и Корнельском университете. Школьный товарищ Марка был главой комитета Совета студентов, занимающегося предоставлением услуг в Дартмутском колледже. Как и другие аналогичные советы в Гарвардском, Йельском и Пенсильванском университетах, этот студенческий комитет лоббировал создание онлайн-альбома с фотографиями учащихся. Друг согласился разрекламировать Thefacebook, используя внутреннюю рассылку электронной почты всем студентам Дартмута, что и проделал в 10 часов вечера. На следующий вечер к сайту уже подключилось 1700 из четырех тысяч студентов колледжа. Скорость добавления пользователей очень вдохновила Цукерберга, он даже согласился дать интервью студенческой газете Дартмута. Марк заявил: «Я просто старался удовлетворить пожелания людей, и очень здорово, что они находят сеть полезной». В Стэнфордском университете Цукербергу тоже помог друг детства из городка Доббс-Ферри, предоставив ему свой пароль для входа в университетскую сеть, а также список адресов электронной почты студентов.

Однако вскоре интерес уже пришлось сдерживать, а не стимулировать. По электронной почте Цукербергу и его команде ежедневно приходили письма с просьбой подключить другие учебные заведения к их сайту. Через несколько недель четверка второкурсников Гарварда (продолжавшая обучение с полной нагрузкой) запустила свою службу в Массачусетском технологическом институте, в Пенсильванском, Принстонском, Брауновском и Бостонском университетах. К середине марта 2004 года общее количество пользователей Facebook достигло 20 тысяч человек. И снова на сцену вышел еще один одноклассник Цукерберга из академии Филипса Эксетера. На этот раз им оказался Адам Ди Анжело, увлеченный программист и бывший сосед Марка по комнате, а также соавтор программы Synapse. Ди Анжело помогал Московицу в подключении новых вузов из своей комнаты в студенческом общежитии Калифорнийского технологического института. Учебные заведения «Лиги плюща» были выбраны в первую очередь потому, что в них учились друзья пользователей социальной сети Гарварда. Как правило, это были бывшие одноклассники нынешних студентов. В результате Thefacebook объединил учащихся элитных учебных заведений США.

Поначалу ресурс был устроен так, чтобы пользователи каждого вуза по умолчанию могли видеть профили других пользователей, если те не изменили настройки конфиденциальности. По желанию их можно было редактировать, но большинство студентов этого не делали. Например, любой студент Гарварда мог просмотреть профили большинства учащихся своего вуза, но вот профили студентов других учебных заведений уже нет. Поскольку социальная сеть Thefacebook продолжала расширяться, потребность в данной функции становилась все более актуальной, а число недовольных ее отсутствием постоянно увеличивалось. Поэтому Цукерберг и Московиц решили, что просмотр профилей должен осуществляться при взаимном согласии обоих пользователей. Именно такой метод добавления в друзья и стал действующим ныне правилом для установки новых контактов в сети Thefacebook.

Когда затраты на поддержку сайта возросли, в очередном интервью журналистам газеты *Harvard Crimson* (которые уже начали его боготворить) Цукерберг посетовал: «Хорошо бы в будущем у нас появился кое-какой доход от рекламы». К концу марта 2004 года, когда количество активных пользователей достигло 30 тысяч человек, за хостинг сайта Thefacebook на пяти серверах *Manage. com* требовалось платить 450 долларов в месяц. Цукерберг и Саверин решили инвестировать в развитие компании еще по 10 тысяч долларов каждый. Тем временем Саверин договорился о небольших рекламных заказах и заключил несколько контрактов

с компаниями, которые продавали студентам еду, футболки и другие товары. Первая реклама появилась на Thefacebook в апреле.

Становилось все сложнее и сложнее просто обеспечивать нормальную работу сайта. Тысячи пользователей могли одновременно находиться в сети, что повышало нагрузку серверов. Цукерберг и Московиц старались отложить подключение к Thefacebook новых учебных заведений, пока не обеспечат его надежную работу для уже зарегистрированных пользователей. «Широкий охват сетью других колледжей всегда ограничивался возможностями нашего сервера, – вспоминает Московиц. – Мы просто не могли масштабировать архитектуру с такой высокой скоростью». К счастью, они могли отложить подключение к сайту новых университетов до тех пор, пока не устранят возникшие затруднения. Два программиста постоянно изменяли архитектуру сайта, стараясь сделать его программную реализацию более эффективной. А Московиц неустанно учился у более опытных Цукерберга и Ди Анжело.

Сегодня Марк Цукерберг восхищается той преданностью общему делу, которую демонстрировал Московиц в те дни: «Дастин воспринял вызов конкурентов с полной серьезностью. Я мог сказать: “Я слышал: другая компания собирается запустить свою службу в колледже”. На что он отвечал: “Правда? Ни за что!”» И бумаги, которыми он занимался в этот момент, тут же летели в воздух, а Дастин немедленно отправлялся в дорогу, чтобы запустить сайт в упомянутом колледже. Он был настоящим трудоголиком и работал как машина. Первое время я рассматривал Thefacebook как один из ряда своих проектов и не делал в него больших инвестиций, поскольку не был уверен в его долговечности. Хотя я и считал ресурс действительно классным, назвать его самым важным делом в своей жизни не мог, были у меня и другие дела. Однако после подключения Дастина сеть значительно увеличила свои масштабы».

Для разработки социальной сети ребята пользовались бесплатным программным обеспечением с открытым исходным кодом, например базами данных MySQL и веб-серверами Apache, что позволило сделать его существование доступным с финансовой точки зрения. Но использование бесплатного ПО вовсе не означало простоту реализации служб сайта. Цукерберг был куда более опытным программистом, чем Московиц, но и он прежде никогда не работал с такими программами. Марк изучал их каждый день, даже когда у него были занятия в университете по четырем предметам, включая и компьютерные дисциплины. Thefacebook стал так широко популярен, что к концу семестра при подключении нового учебного заведения практически все его студенты регистрировались на сайте.

У Цукерберга всегда было горячее стремление попробовать себя в новом деле, но его талант создать в тех условиях быстрорастущий веб-сайт дорогого стоил. Вот что говорит Московиц по этому поводу: «Гениальность и амбиции не могут самостоятельно добиться успеха. Огромное значение здесь имеет удача. У Марка все три составляющие – в избытке. Он всегда попадал в нужное место в нужное время. И когда он нашел хорошую идею, то решил реализовать ее. Другой на его месте мог бы подумать, что ему вначале следует завершить обучение в университете».

Своим невероятным успехом Thefacebook во многом обязан факту появления в университетской среде. Именно в учебных заведениях студенты чаще всего пользуются социальными сетями, именно они проявляют самую высокую активность в общении. Московиц тщательно разобрался в этом вопросе во время судьбоносного весеннего семестра. Он даже написал курсовую работу по статистике, используя данные относительно активности участников сети Thefacebook. По его словам, «каждый отдельный студент знаком со знакомым другого студента в каждом конкретном студенческом городке». «Вот почему Thefacebook так стремительно распространяется в колледжах», – объясняет Московиц. За это исследование Дастин получил высший балл, а это совсем неплохо, учитывая, что большую часть семестра он посвятил работе

на сайте Thefacebook. «Я получил много сладких бонусных баллов за предоставленный набор данных», – с восхищением вспоминает Московиц.

Гарвардский университет предоставил Цукербергу уникальные ресурсы для развития его бизнеса. «Студенты Гарварда достаточно часто запускают веб-сайты, – говорит Московиц, – вплоть до создания собственных хеджевых фондов. Поэтому не было ничего необычного в том, что кто-то заявлял: “Моему соседу по комнате нравится создавать масштабные интернет-проекты”». Некоторые студенты, например все те же Винклвоссы и Нарендра, специализировались конкретно на социальных сетях.

Однако таланты соседей по комнате Цукерберга были воистину исключительными. Не в каждом университете вы найдете кого-то столь же талантливого, как Московиц, за стеной своей спальни. Цукерберг никогда не встречался с Московицем до первого их совместного учебного дня, но вскоре открыл в нем не только усердного программиста, но интеллектуала и лидера, долгие годы эффективно исполнявшего роль главного технического специалиста компании *Thefacebook*. Другой сосед по комнате Цукерберга, Крис Хьюз, обладал очень хорошей дикцией и изысканными манерами, поэтому выступал официальным представителем *Thefacebook*. Позднее Хьюз сыграл важную роль в президентской кампании 2008 года в команде Барака Обамы.

Кроме того, все, что создается в самых престижных учебных заведениях, всегда обладает определенным очарованием. Гарвард же отмечен своеобразным знаком качества. Его марка дает товару определенную гарантию и внушает к нему доверие. Присоединение к социальной сети, родившейся в Гарварде, вполне естественно для любого амбициозного молодого человека и было важно для хорошей динамики развития сайта Thefacebook на начальном этапе его существования.

Социальной сети Thefacebook не повредила даже чрезмерная забота студентов Гарвардского университета о своем социальном статусе. В данном случае сеть служила доказательством масштаба социальных связей каждого студента и даже в какой-то степени мерилом его или ее успешности. Как говорит Сэм Лессин, друг и одноклассник Цукерберга, который стал одним из первых пользователей сайта: «В Гарварде существует постоянное скрытое соперничество между студентами, которое, по-моему, значительно помогло в распространении Thefacebook на первом этапе». Студенты создают свои профили и поддерживают личные социальные контакты онлайн, и элита Гарварда, естественно, старалась построить самые лучшие и самые крупные из них. Еще Амелия Лестер в своей статье для *Harvard Crimson*, напечатанной через две недели после запуска сайта Thefacebook, указывала на этот факт: «Нет ничего удивительного в том, что именно студенты Гарварда сочли создание своих виртуальных онлайн-профилей очень привлекательным занятием». Многие из нас тратят все время учебы в старшей школе на то, чтобы довести свои резюме до размеров энциклопедии, которая будет представлена в заявке на вступление в университет… Большинство сервисов сайта [Thefacebook] как раз и предназначены для того, чтобы показать… и рассказать всему миру о том, насколько вы самодостаточная личность. Короче говоря, эти службы настроены на то, что студенты Гарварда умеют делать лучше всего…»

Однако некоторые люди стараются представить в ином свете мотивы, побудившие Цукерберга запустить Thefacebook именно в Гарвардском университете. По их мнению, он просто украл идею других студентов Гарварда. Наиболее серьезные обвинения выдвинули Камерон и Тайлер Винклвоссы, а также Дивья Нарендра. Эта троица заявила, что Цукерберг украл многие их идеи ресурса Harvard Connection, после того как они его наняли для его программирования. Немного поработав, Цукерберг пришел к выводу, что идея создания этого сайта не принесет успеха. А затем, через какое-то время, приступил к работе над собственным проектом. (Позже эта ссора дорого обошлась молодой компании Цукерберга.)

В середине апреля 2004 года, через два месяца после запуска сайта, бизнес-менеджер компании Саверин стал называть себя главным финансовым директором и решил оформить Thefacebook как коммерческое предприятие. Он зарегистрировал компанию как общество с ограниченной ответственностью в штате Флорида, где когда-то учился в школе. В списке соучредителей (партнеров) значились Цукерберг, Московиц и Саверин.

Хотя доходы от сайта Thefacebook в первые несколько недель были несущественными, к середине февраля Цукерберг стал получать множество звонков с предложениями инвестировать средства в развитие сайта. Потенциальные инвесторы прослышали об экстраординарном росте популярности нового ресурса и хотели получить кусочек от будущего пирога. В конце семестра одноклассник Цукерберга, Сэм Лессин, отец которого был известным венчурным капиталистом, объездил с Марком весь Нью-Йорк, чтобы познакомить его с нужными людьми и руководством финансовых и медиакомпаний.

На одной из таких встреч в июне некий финансист предложил Цукербергу 10 миллионов долларов за его новую компанию. Марк в шутку назвал сумму в 20 миллионов. Thefacebook стартовал всего 4 месяца назад. И тем не менее Цукерберг ни на минуту не сомневался в правильности своего отказа от такого щедрого предложения.

Глава 2
Переезд в Пало-Альто

Основатель, владелец, командир и враг государства

В Гарвардском университете подходил к окончанию весенний семестр 2004 года, а работы на сайте Thefacebook значительно прибавилось. К концу мая к сети уже подключилось 34 учебных заведения и более 100 тысяч пользователей.

В июне 2004 года бизнес-менеджер сайта, Саверин, открыл банковский счет и положил на него более 10 тысяч долларов собственных денег как оборотный капитал новой компании и начал перечислять на этот счет доходы от рекламы.

Примерно через месяц Саверин установил контакт с фирмой *Y2M,* занимавшейся размещением рекламы на сайтах университетских газет. Саверин намеревался поговорить о продаже рекламы для Thefacebook. Из-за экзаменов и зачетов Марка и Эдуардо встреча откладывалась несколько раз. Когда же наконец она состоялась с представителем фирмы *Y2M* Тришей Блэк, Марк Цукерберг раскрыл свой ноутбук и продемонстрировал графики, отражающие динамику объемов трафика на сайте Thefacebook. Триша Блэк пришла в замешательство. «Должно быть, в данные закралась какая-то ошибка, – предположила она. – Невозможно привлечь такие объемы трафика». Цукерберг предложил рекламной компании установить свое программное обеспечение для отслеживания трафика на серверах на несколько дней и самостоятельно получать всю необходимую информацию.

Вызывающие недоверие цифры оказались реальными. Блэк и ее коллеги были заинтригованы. *Y2M* немедленно начала размещение рекламы на сайте, договорившись о комиссионных на уровне 30 процентов. Одним из первых рекламодателей стала компания *MasterCard*, которая искала возможность для распространения специальных кредитных карт среди студентов колледжей. Однако, как и *Y2M*, так и руководство *MasterCard*, скептически относилось к возможности серьезной отдачи от рекламы на сайте Thefacebook. Поэтому вместо оплаты за отображение рекламного баннера, как это делалось на других университетских сайтах, *MasterCard* согласилась платить только за заполненные студентами заявки на получение кредитной карты. К этому моменту к ресурсу было подключено только 12 высших учебных заведений. *MasterCard* начала свою рекламную кампанию во вторник в 5 часов вечера. За один день количество заполненных анкет в два раза превысило ожидаемые результаты по окончании четырехмесячной рекламной кампании. Дело в том, что Thefacebook показывал рекламу самой «правильной» аудитории – обеспеченным студентам лучших университетов страны. *MasterCard* продолжила рекламную акцию.

Теперь и *Y2M* начала рассматривать Thefacebook как сайт, который способен изменить правила игры на рынке онлайн-рекламы. К лету у ее руководства появилось огромное желание заполучить долю в этом проекте. Триша Блэк вместе с одним из руководителей *Y2M* встретилась с Цукербергом и поинтересовалась возможностью инвестиций в его творение. Молодой генеральный директор пообещал обдумать предложение, но при этом заметил, что нужно исходить из оценочной стоимости компании *Thefacebook* в 25 миллионов долларов. *Y2M* решила повременить с инвестициями.

В подобных ситуациях Цукерберг старался сохранять невозмутимость. Часто на длинные речи и соблазнительные предложения он отвечал очень коротко. Его не впечатлили «заигрывания» *Y2M*. У Марка было собственное ви́дение потенциала *Thefacebook*, и оно имело мало общего с финансовой привлекательностью. «Мы собираемся изменить мир, – сказал он Блэк. –

Я думаю, мы сможем сделать его более открытым». (Впоследствии он еще не раз повторил эти слова.)

Для Цукерберга доход от рекламы был менее важен, чем мнение пользователей сайта о предоставленных им возможностях общения и обмена информацией. Он согласился на размещение рекламы, но только на собственных условиях. Рекламодателям позволялось ставить только несколько баннеров стандартного размера. Тем, кто требовал особых привилегий, было отказано, в том числе и компаниям *Mercer Management Consulting* и *Goldman Sachs*. Марк оценил их рекламу как не соответствующую беззаботному настроению студентов, пользующихся сайтом Thefacebook. На какое-то время Цукерберг даже разместил над рекламными баннерами небольшие заголовки следующего содержания: «Нам не нравится реклама, но она позволяет платить по счетам». Вот как об этом говорит Джошуа Иверсон, рекламный агент компании *Y2M*: «Марк никогда не проявлял интереса к рекламе. Бизнесом занимался только Эдуардо». Безусловно, современных гуру Интернета подобный подход не удивляет. Как раз в то время одними из наиболее популярных сайтов стали Craigslist и Wikipedia, где коммерческая составляющая играла весьма незначительную роль.

Компания *Y2M* старалась убедить Цукерберга подключить к Thefacebook студенческие городки с большим числом проживающих, например городок университета штата Аризона. Но Марк оставался непоколебим, по-прежнему настаивая, что сайтом будут пользоваться только университеты «Лиги плюща» или, по крайней мере, те учебные заведения, о которых просили уже зарегистрированные студенты, чтобы иметь возможность общаться с бывшими одноклассниками. Такой подход позволял сохранить ограниченный круг эксклюзивных пользователей ресурса в первые несколько месяцев его работы. Сами рекламисты даже не могли войти на thefacebook.com, поскольку Цукерберг считал, что владельцами аккаунтов могут быть только студенты, сотрудники факультетов и преподаватели университетов, подключенных к сайту. Это было просто неслыханно: рекламодатель даже не мог посмотреть свою же рекламу!

Тем не менее, несмотря на эти затруднения, в Блэк продолжала расти уверенность в том, что проект Thefacebook – сто́ящее дело. После неудачной попытки компании *Y2M* получить в нем долю она стала уговаривать Саверина принять ее на работу.

Тем временем Цукерберг решил подстраховаться. Он не воспринимал успех Thefacebook как нечто само собой разумеющееся. Хотя Марк и возлагал большие надежды на сайт, он по-прежнему сомневался, сто́ит ли уделять ему столько внимания, может, это просто очередной проект, хотя и очень интересный. Предприниматель по характеру, Марк приступил к реализации еще одного проекта. Хотя бо́льшую часть своего свободного времени он тратил на Thefacebook, вместе с Эндрю Макколлумом, талантливым программистом, Цукерберг начал работу над программой Wirehog. На это его отчасти вдохновил печально знаменитый сайт Napster, предназначенный для бесплатного обмена музыкальными композициями. В сервисе Wirehog можно было бы обмениваться любыми файлами, причем не только музыкальными, но и видео, текстовыми и прочей информацией в цифровой форме. Однако обмен можно было осуществлять только между друзьями, поэтому Марк решил подключить Wirehog к Thefacebook.

В результате просмотра частных объявлений на сайте Craigslist Цукерберг нашел дом с четырьмя спальнями в городке Пало-Альто, штат Калифорния, который и решил снять на лето. У Марка было несколько причин уехать в Калифорнию. Во-первых, Макколлум, с которым он вместе трудился над программой Wirehog, должен был проходить летнюю практику в базирующейся неподалеку компании по созданию компьютерных игр *Electronic Arts* – гиганте индустрии, разработчику знаменитых «The Sims», «Madden NFL» и др. Во-вторых, еще один друг Марка, Адам Ди Анжело, намеревался выехать куда-нибудь из Калифорнийского технологического института, чтобы отдохнуть и развлечься. Да и ни для кого не секрет, что Калифорния –

земля обетованная для ИТ-специалистов. Цукерберг так сказал об этом в интервью несколько месяцев спустя: «Для меня Пало-Альто легендарное место с особой аурой, отсюда вышли все знаменитые люди в области высоких технологий. Я тоже занимаюсь компьютерными науками, поэтому хотел сам окунуться в царящую здесь атмосферу».

В решающий момент Цукербергу удалось убедить Дастина Московица присоединиться к нему. Московиц уже договорился, что летом будет работать ассистентом в службе помощи пользователям в компьютерной лаборатории Гарвардского университета. Но без Московица на Thefacebook уже нельзя было обойтись. Благодаря трудолюбию и все углубляющимся знаниям в сфере программирования он уже фактически руководил повседневной работой сайта. Цукерберг пообещал заплатить Дастину больше, чем он получил бы в лаборатории, и убедил в том, что переезд станет позитивным фактором для развития сети.

Официальный представитель компании *Thefacebook* Крис Хьюз уже оплатил летнюю учебную программу во Франции и мог приехать в Пало-Альто только после ее завершения. Его семья принадлежала к среднему классу и проживала в северной Калифорнии. Поэтому он был менее склонен к риску по сравнению с Московицем, семья которого была довольно обеспеченной. У более практичного Саверина тоже нашлись причины не ехать в Пало-Альто, к тому же эта идея ему изначально не нравилась. На лето он отправился в Нью-Йорк, где надеялся привлечь к сотрудничеству больше рекламистов и поработать в инвестиционной компании, в которой были связи у его отца.

* * *

Шон Паркер был раздражен. Он ненавидел заниматься физическим трудом, но подходил срок уплаты аренды, а наличных почти не осталось. Поэтому в июне 2004 года он разгружал коробки из машины перед домом своей девушки. В Пало-Альто стоял жаркий полдень. Надо признать, у него был действительно крутой автомобиль – белый BMW 5-й серии, купленный в те времена, когда деньги к Шону текли рекой. Да и сам Паркер тоже выглядел довольно презентабельно. У него были длинные курчавые светлые волосы, что вполне соответствовало последней моде. На стройном 24-летнем парне красовалась дорогая модная футболка, которая в тот день была мокрой от пота.

Когда Шон заметил компанию ребят, движущихся в его направлении, он внутренне напрягся. В коробках, которые он выгружал, находилось дорогостоящее компьютерное оборудование. Ему не понравился внешний вид этих парней – все они были одеты в толстовки с капюшоном, несмотря на жару. Он подумал, что у них достаточно угрожающий вид, может быть, это банда хулиганов? Но его размышления вдруг прервал голос самого невысокого парня из группы, неожиданно подошедшего к нему.

«Паркер! – радостно воскликнул юноша. – Шон, да это же я, Марк, Марк Цукерберг». Внезапно все встало на свои места. Этого парня Шон встретил на обеде в Нью-Йорке два месяца тому назад. Он тогда говорил, что собирается летом приехать в Калифорнию.

Марк Цукерберг представил Шону своих товарищей, которые все как один оказались студентами Гарварда, а вовсе не хулиганами. Это были: один из основателей *Thefacebook* Дастин Московиц, Эндрю Макколлум – партнер Цукерберга по работе над сервисом Wirehog, и два худых практиканта, нанятых на лето, – первокурсник Эрик Шултинк и Стивен Доусон-Хаггерти. Пятеро молодых людей совершили прогулку протяженностью в несколько километров от продуктового магазина, поскольку у них не было машины. Они жили в доме, находящемся всего в квартале от того места, где они встретились с Паркером. Цукерберг пригласил его в гости. Через несколько часов молодой предприниматель подошел к новой штаб-квартире компании *Thefacebook,* расположенной по адресу Ла Дженнифер Вэй, 819.

Шону Паркеру предстояло стать главным действующим лицом в истории *Facebook*. Для его возраста у него был богатый опыт использования возможностей Интернета. В 1999 году он в онлайн-режиме начал переписываться с человеком по имени Шон Фаннинг, создателем Napster, и впоследствии присоединился к нему в Сан-Франциско, чтобы помочь в запуске сайта, перевернувшего вверх дном индустрию музыкальных записей. Паркер ушел из *Napster* всего после года работы, основав свою собственную интернет-компанию под названием *Plaxo*. Она стремительно росла, а ее пользователями стали сотни тысяч человек. Однако у молодого человека возникли затруднения со спонсорами. Инвесторам *Plaxo* не нравился его бессистемный подход к составлению графиков и конечных сроков, его нонконформизм, ненадежность, высокомерие, хотя они и признавали незаурядные интеллектуальные способности Шона. А еще инвесторы не одобряли рок-н-рольный стиль его жизни. Он мог неделями корпеть над завершением какой-то задачи, спать в офисе, а затем вообще не приходить на работу несколько дней. В конце концов вкладчики вышвырнули Паркера из компании и даже наняли частного детектива, чтобы получить документальные свидетельства его подозрительно неадекватного поведения.

Паркер был одним из быстрорастущего числа руководителей ИТ-компаний Кремниевой долины, глубоко уверенных в том, что у социальных сетей прекрасные перспективы. Осенью 2003 года инвесторы Кремниевой долины сделали крупнейшие вложения общим объемом в 36 миллионов долларов в четыре известных проекта социальных сетей: Friendster, LinkedIn, Spoke и Tribe. В конце марта 2004 года, вскоре после запуска Thefacebook в студенческом городке Гарварда, Паркер отправил Цукербергу электронное письмо весьма неожиданного содержания. В качестве своих рекомендаций он указал работу над сайтом Napster и предложил Цукербергу представить его нужным людям в Сан-Франциско, понимающим толк в социальных сетях. Кроме того, он упомянул, что знаком с генеральными директорами компаний *LinkedIn* и *Tribe*, которые совместно приобрели ключевой патент, потенциально важный для развития социальных сетей. Паркер высказал предположение, что встреча с ними сможет обезопасить компанию Цукерберга от использования этого патента против компании. На письмо Паркеру ответил Саверин, и они договорились об обеде в Нью-Йорке.

В начале апреля 2004 года Паркер вылетел в Нью-Йорк, чтобы пообедать в компании Цукерберга, его девушки Присциллы Чан и Саверина с подругой в новом китайском ресторане «66» в районе Трибека. Цукерберг был взволнован встречей с основателем службы Napster, появление которой он считал одним из самых важных событий в истории Интернета. Марк довольно быстро очаровал Паркера. За обедом двое парней практически мгновенно перешли к двустороннему обмену мнениями, фактически забыв о Саверине и представительницах прекрасного пола. Цукерберг поделился своим ви́дением дальнейшего развития сайта Thefacebook. Его замыслы оказались куда более грандиозными, чем мог вообразить Паркер. Шон так вспоминает ту встречу: «Он не стремился просто заработать денег и бросить начатое дело. Не внедрял схему быстрого обогащения. Его план развития сайта можно описать так: “Давайте создадим что-то, что будет иметь долгосрочное культурное значение, и попробуем увлечь нашей идеей весь мир”. Но Марк не знал, что это значит. Он был студентом колледжа. И увлечь весь мир у него сводилось пока к увлечению всего колледжа». Паркер вспоминает, что суждения Цукерберга были невероятно амбициозными: «У него поистине имперские замашки». Шону пришлось превысить свой кредитный лимит, чтобы оплатить счет в ресторане, но он чувствовал, что дело того сто́ит.

Два месяца спустя, когда Цукерберг столкнулся с Паркером на улице в Пало-Альто, у Марка еще оставались яркие позитивные воспоминания о той встрече. Шон был одним из тех, кто действительно понимал предназначение сайта Thefacebook.

Шестеро молодых людей проследовали в ближайший ресторан, где Цукерберг обрисовал Шону текущее положение своего детища и более детально представил его гарвардским това-

рищам. Во время обеда в Пало-Альто Паркер поведал Цукербергу о своих шестимесячных баталиях со спонсорами компании *Plaxo*. И в это же время Паркеру позвонил адвокат с важной информацией. Новости оказались плохими. Совет директоров *Plaxo* лишил Шона права на почти половину его оставшейся доли. Иными словами, его просто вышибли из его же собственной компании, и он потерял все шансы получить какие-либо деньги в случае ее продажи.

Паркер был в бешенстве. Его буквально трясло от ярости. Ребята из *Thefacebook* замерли, слушая разговор. Ситуация накалялась. У Цукерберга было мало опыта ведения дел с инвесторами, хотя начиная с марта они регулярно пытались выйти на Марка с предложением приобрести долю в компании. История Паркера послужила сильным сдерживающим фактором для такого рода сделок. «Слова “венчурные инвестиции” для меня прозвучали пугающе», – вспоминал Марк Цукерберг то время. Этот момент стал переломным и одним из важнейших для будущего *Facebook*. Сопереживая своему другу и надеясь многому у него научиться, Цукерберг пригласил Шона переехать в арендованный друзьями дом. К сентябрю 2004 года Марк уже называл Паркера президентом компании.

Паркер относился к типу предпринимателей, уникальных даже для Кремниевой долины. Сын одного из ведущих океанографов США, большой интеллектуал, он уже в юном возрасте научился программировать. Дело в том, что в детстве, проведенном в штате Вирджиния, он много болел, в результате чего массу времени посвятил чтению и изучению информатики. В 1995 году, в возрасте 15 лет, его взяли стажером в одну из первых интернет-компаний *Freeloader* в Вашингтоне, округ Колумбия. Несколькими годами позже, практически сразу после окончания школы, он уже помогал Шону Фаннингу запустить службу Napster. В начале 2001 году на пике своей популярности этот революционный проект по бесплатному обмену музыкальными композициями насчитывал 26 миллионов участников. Он стал первым примером интернет-приложения нового типа, позволяющего пользователям непосредственно устанавливать связь друг с другом, минуя посредников вроде *eBay, Yahoo!* или *Microsoft*. Однако служба Napster практически мгновенно подверглась юридическим нападкам со стороны крупных звукозаписывающих компаний. Паркер потерял свою должность после реорганизации ее руководства, примерно через год после запуска Napster, когда ему было всего 20 лет. Причиной увольнения стало его открытое обсуждение в электронных письмах действий пользователей службы, которые, по его мнению, могут быть незаконными. (Эти письма рассматривались в ходе судебного разбирательства, организованного звукозаписывающими компаниями.) Вскоре Паркер вместе с двумя друзьями создал сервис Plaxo, помогающий пользователям упорядочить адреса своей электронной почты и контактную информацию.

Несмотря на недостаток классического образования и подмоченную репутацию, с точки зрения правил ведения дел Паркера можно назвать бизнес-интеллектуалом и даже художником от бизнеса, если такое сравнение допустимо. В своем профиле на Facebook он описывает себя как человека «два в одном» – прагматик-эстет. В нем переплелись доскональное знание истории бизнеса и экономики, артистическое поведение с приступами нетерпеливости, импульсивности, а также собственная точка зрения на улучшение жизни человечества. При этом у него плохое зрение, и если он забывает свои контактные линзы или очки, то нуждается в помощи для ориентации в пространстве. Его фигуру можно назвать невесомой, как будто он собирается летать по ночам подобно Питеру Пену, но только в компании одной из своих красивых подружек. (Не так давно он наконец нашел себе постоянную девушку.)

Большой любитель почитать о политике, самоучка Паркер способен провести анализ текущей ситуации со ссылками «на отцов конституции США». В его профиле на Facebook приведены цитаты из Томаса Элиота, Бертрана Рассела и Альберта Камю. Он не прочь поразмышлять на темы «облика бизнеса». И если вы проявите малейшую заинтересованность, он с радостью поделится с вами собственной версией развития средств информации, начиная со времен Гутенберга. Больше всего Паркеру нравится говорить, и говорить быстро и эмоционально. Осо-

бенно он любит обсуждать разные идеи. В *Thefacebook* он привнес основанное на практике понимание реалий современного бизнеса и склонность к философской аргументации, которая помогла Цукербергу определить планы развития компании. Времяпрепровождение с Паркером не очень отличалось от бесед с сокурсниками в общежитии Гарварда, за тем исключением, что все разговоры теперь шли о том, как сделать успешной компанию *Thefacebook*.

Очень быстро у ребят выработался стандартный распорядок дня: спать допоздна, подкрепиться и приступать работе. Стол в столовой был заставлен компьютерами, повсюду валялись кабели, модемы, фотоаппараты и прочий технический «мусор», а также бутылки, банки и чашки. Цукерберг вставал позже остальных и редко приступал к работе до второй половины дня, а наиболее продуктивно трудился по ночам. Его офисным костюмом были пижамные брюки и футболка. Когда компания усаживалась вокруг обеденного стола с ноутбуками, в комнате наступала полная тишина. Дело в том, что для общения друг с другом парни использовали службы мгновенных сообщений. Это позволяло сосредоточиться остальным. Ребята вроде Цукерберга и Московица так глубоко погружаются в решение задачи, что практически впадают в транс при программировании и, хотя им не мешает фоновая музыка или телевизор, они не терпят, когда их прерывают разговорами.

Объединившись с Московицем и Паркером, Цукерберг (сознательно или нет) оказался в идеальной команде для развития собственных талантов. Московиц был из тех людей, которые необходимы для любого молодого бизнеса, – исполнительный, практичный, разносторонний, прагматичный. Он взял на себя всю ответственность за работу службы и создание баз данных для подключаемых учебных заведений (бóльшую часть механических заданий выполняли практиканты). При необходимости он мог трудиться круглые сутки, чтобы сохранить дееспособность сайта.

В противоположность Московицу Паркер – опытный учредитель компаний, не понаслышке знакомый с миром бизнеса. Он специализировался на налаживании реальных связей, поскольку знал многих в Кремниевой долине и умел достучаться до любого.

Шон всегда элегантно выглядит и не жалеет денег (когда они у него есть) на хорошую еду, красивую прическу и стильную одежду. Он может внезапно отменить встречу после ночной вечеринки, но чего у него не отнять – он отличный оратор, обладающий талантом рассказывать о Thefacebook именно то, что нужно. В Кремниевой долине об этом ресурсе сложилось мнение как о достаточно бестолковом сайте для сексуально озабоченных студентов, однако Паркер сумел преподнести идеи проекта так, что это в корне изменило такую точку зрения.

Объединение усилий этих двух молодых людей (Московица и Паркера) позволило Цукербергу делать то, что он умел лучше всего – размышлять о дальнейшем развитии Thefacebook или, в зависимости от настроения, отдавать свою энергию любимой игрушке – службе Wirehog. По иронии судьбы, Цукерберга даже нельзя было назвать активным пользователем Thefacebook. Хотя то же самое можно сказать и о любом из основателей и первых сотрудников компании. Летом 2004 года практиканты стали собирать данные о том, как именно люди используют сайт. В результате исследований оказалось, что некоторые ежедневно просматривают сотни и даже тысячи профилей других пользователей. Именно для них и разрабатывался сайт.

В свободное от работы над Wirehog время Марк занимался программированием функции Thefacebook, которую считал достаточно привлекательной, – способа получения информации при помощи SMS-сообщений, отправляемых с мобильного телефона. К тому моменту уже существовало приложение для iPhone и BlackBerry, представляющее собой мобильный интерфейс Thefacebook. Можно было отправить сообщение получателю на его имя по адресу m@Thefacebook.com и добавить специальные коды, чтобы в ответном послании получить телефонный номер друга и прочую информацию. Единственная проблема заключалась в том, что

служба была неудобной для обычных клиентов, поскольку приходилось постоянно носить с собой листок бумаги с записанными кодами, чтобы знать, как ею пользоваться. Каким бы «крутым» ни казался этот проект, долго он не протянул.

Паркер переехал в дом, снятый Цукербергом, в комнату, вся обстановка которой состояла из пары матрасов на голом полу. Марк вспоминал, что кроме автомобиля единственной впечатляющей вещью Паркера, которую он привез, были «на удивление красивые кеды». А Шон так характеризует тот момент, когда Цукерберг попросил его стать президентом компании: «Ты можешь помочь нам организовать работу компании? А то мы сейчас выпили лишнего». Однако сделка была взаимовыгодной: Паркер мог жить в доме, а Цукерберг с друзьями – пользоваться его автомобилем марки BMW.

Один из друзей Марка советовал ему не нанимать Паркера, аргументируя тем, что разгульный образ жизни последнего может подорвать репутацию компании. «У него проблемы с женщинами и рок-н-роллом», – убеждал он Цукерберга. Однако Марк остался непреклонен. Он сказал, что слышал все эти истории, но опыт и интеллект Паркера оправдывают любые риски. В конце концов, Шон помог запустить службу Napster. Кроме того, он был инвестором социальной сети Friendster и дружил с ее основателем. И он уже говорил о Thefacebook как о «шансе сделать Friendster правильно».

Объемы сетевого трафика на Thefacebook значительно снизились, поскольку студенты в основном разъехались на лето. Но Цукерберг и Московиц подготавливали сайт к осени, ожидая значительного роста объемов трафика. Некоторые из посетителей расценивали уверенность ребят как элемент высокомерия, свойственного привилегированным студентам Гарварда. Вот мнение одного из них: «Когда они строили планы, то говорили об этом так, будто знали, что это произойдет, что у них лучшая служба в мире и что они будут доминировать над всеми конкурентами. Они постоянно использовали слово *доминировать*». В действительности это было простое хвастовство с примесью юношеского максимализма.

Во второй половине дня, ближе к вечеру, работа становилась более интенсивной. «В процессе кто-то мог сказать: “Эй, ребята, я проголодался и хочу пойти в ресторан”, – вспоминает еще один частый гость этого дома, – в ответ Марк мог стукнуть по столу и прикрикнуть: “Нет! Мы все в изоляции! Никто не встанет из-за стола, пока мы не закончим”». Как и слово «доминировать», так и выражение «в изоляции» стали частью сленга Facebook на многие годы.

Несмотря на детское лицо и определенную застенчивость, Цукерберг всегда брал на себя полное и бескомпромиссное руководство. В нижней части каждой страницы Thefacebook размещалась небольшая подпись: «Создано Марком Цукербергом». На служебной страничке «О сайте» он был указан как «Основатель, владелец, командир и враг государства». Московиц, наоборот, представлен в какой-то мере даже оскорбительно: «Необратимый программист, наемный убийца». Статус Саверина характеризовался как «Ведение бизнеса, управление корпорацией, бразилец».

Уже тогда Цукерберг стал проявлять себя как прирожденный руководитель. По словам Шона Паркера, «у лидера компании в голове должен постоянно присутствовать план действий в зависимости от сложившейся ситуации: если случится это, мы действуем так, а если то – поступим следующим образом. Марк обладает такой способностью на инстинктивном уровне». Цукерберг любил веселиться, как и любой другой его коллега (пожалуй, мог бы даже выступать в роли комика), но при этом был решительно настроен на движение вперед своего корабля. И был более чем счастлив тем, что являлся его капитаном.

В действительности Марк нередко вел себя как капитан пиратского судна. Во время серьезных размышлений или жарких дебатов по поводу какой-то идеи он часто вскакивал со стула и начинал ходить туда-сюда по комнате, сцепив руки за спиной. Среди вещей, прихваченных Цукербергом при переезде, был спортивный инвентарь для фехтования, который он сложил в кучу на полу комнаты. Марк часто брал в руки рапиру и размахивал ею в воздухе.

«Хорошо, мы поговорим об этом», – мог заявить он, заложив одну руку за спину и делая выпад вперед. Это действовало Московицу на нервы. «У меня постоянно возникало чувство, будто что-то может случиться, – вспоминает Московиц. – Он размахивал оружием в довольно маленькой комнате, а я кричал подобно заботливой мамаше: “Ты что-нибудь разобьешь!” Но когда у Марка было соответствующее настроение, он мог упражняться по нескольку часов». Позднее Московиц и другие ребята заставили его заниматься фехтованием за пределами дома.

Двор был практически полностью замощен, к тому же там находился хороший бассейн овальной формы. Однажды ночью Цукерберг и Паркер провели в нем несколько часов, разговаривая, при этом Марк еще упражнялся с рапирой. «Ты считаешь, что наш сайт действительно будет самым лучшим?» – поинтересовался Цукерберг между выпадами. «Да, – ответил Паркер, уклоняясь, – если только нас не превзойдут конкуренты, мы справимся с управлением и не позволим выйти из строя нашим серверам, как это случилось с Friendster. Не вижу других причин, которые могли бы нам помешать».

«Марк был очень осторожен в оценках вероятности построения настоящей империи, – рассказывает Паркер. – Его терзали сомнения. Может, наш сайт – временное увлечение? И скоро о нем никто и не вспомнит? Марку нравилась идея Thefacebook, и он настойчиво хотел довести ее до логического завершения. Но, как и другие создатели империй, он одновременно был очень решителен и чрезвычайно скептичен. Как сказал первый глава корпорации *Intel*, Энди Гроув: “Выживают только параноики”».

Адам Ди Анжело, студент Калифорнийского технологического института, без сомнения, был самым одаренным программистом в этой компании, но он работал и над собственными проектами. Кроме того, Адам не особенно интересовался и не был экспертом в относительно простых языках программирования для сайта Thefacebook – PHP, JavaScript и HTML. У Ди Анжело была тяжелая форма кистевого туннельного синдрома (у него ужасно болели руки при работе с клавиатурой). Поэтому Адам хотел изобрести некую альтернативу клавиатуре, что позволило бы редактировать на экране посредством жестов рук в воздухе, которые распознавались бы с помощью видеокамеры. Это была весьма сложная задача, возможно, даже слишком сложная. Вот почему во время летних каникул он все меньше времени уделял этому проекту, все больше помогая Макколлуму и Цукербергу в разработке Wirehog.

Пока молодые компьютерщики занимались сайтом и улучшением его функций, Шон Паркер стал размышлять над тем, как преобразовать Thefacebook в коммерческую компанию. Он нанял юриста, некогда помогавшего ему при создании *Plaxo* и приступил к поискам человека для управления техническими аспектами деятельности интернет-компании, включая обеспечение безотказной работы дата-центров и серверов. До этого сайт обслуживали аутсорсинговые компании, но теперь он слишком разросся, чтобы продолжать функционировать прежним способом. Паркер обнаружил, что его более молодые коллеги даже не знают основ управления сетями, например, не представляют, для чего нужен маршрутизатор. В конце концов, он нашел молодого инженера по имени Танер Налисиоглу, имеющего опыт работы с *eBay*. Танер работал удаленно, из своего дома в Сан-Хосе.

Постепенно Паркер стал основным человеком, который выступал от имени *Thefacebook*, в частности при общении с инвесторами. В тени деревьев перед домом теперь часто были припаркованы дорогие автомобили. Это означало, что к ребятам в гости пожаловал кто-то из толстосумов. Представители компании *Benchmark* предложили инвестирование путем приобретения акций проекта. Молодые люди ответили отказом. Однако в ближайшем будущем *Thefacebook* могли понадобиться финансовые вливания, поэтому Паркер старался не отталкивать таких людей и сохранять их заинтересованность.

Чтобы оценить возможность сотрудничества с *Thefacebook* или ее приобретения, ребят посетили и несколько человек из руководства компании *Google*. Даже на столь раннем этапе развития проекта руководство *Google* осознавало значимость происходящего в Пало-Альто.

Однако Цукерберг и Паркер проявили осмотрительность, поскольку риск поглощения интернет-гигантом был чрезвычайно велик. Они полагали, что для создания по-настоящему самостоятельного бизнеса необходимо сохранять независимость. В любом случае они стремились работать так и делать то, что сильно отличалось от методов работы *Google*. Поисковик был нацелен на информацию и данные, а Thefacebook основное внимание уделял людям.

Одним из предметов спора между Паркером и Цукербергом стала служба Wirehog, над которой продолжалась активная работа. Новый президент *Thefacebook* считал ее распылением сил, отвлекающим от обслуживания сайта. Кроме того, история с *Napster* научила Паркера быть крайне осторожным в делах, касающихся звукозаписывающих и мультимедийных компаний. Шон не исключал вероятности того, что они обвинят сервис Wirehog (а вместе с ним и Thefacebook) в предоставлении пользователям возможности обмена пиратскими записями, как это случилось с *Napster*. Вместе с Макколлумом, техническим специалистом Wirehog, Шон Паркер вылетел в Лос-Анджелес на встречу с генеральным директором *Warner Music Group*, Эдгаром Бронфманом, и Томом Вайли, главой *Warner Bros. Records*. Паркер был знаком с последним еще со времен *Napster*. Не удивительно, что оба руководителя безоговорочно выступили против Wirehog. Хотя Паркер опасался, что успешный судебный иск против Wirehog может одновременно утопить и сайт Thefacebook, ему не удалось убедить в этом Марка Цукерберга, который настаивал на продолжении создания Wirehog.

«Действительно хороший лидер, – утверждает Паркер, – особенно на раннем этапе развития компании, знает, когда нужно сказать “нет”. Разумеется, он обладает четким ви́дением перспектив развития организации, заражает всех сотрудников энтузиазмом, но при этом не переступает некую черту. Особенно это касается предоставляемых товаров или услуг. Нельзя делать что угодно. Тогда этого урока Марк еще не выучил. Но ему пришлось это сделать».

Конечно, работа не была единственным увлечением молодых парней. Кто из двадцатилетних ребят, к тому же имеющих собственный дом, не захочет провести вечеринку? Возможно, они и «ботаники», но тоже не прочь повеселиться. Стэнфордский университет находился всего в нескольких километрах. Обучение в нем ведется по четвертям, поэтому занятия проходили и летом. С помощью функции сайта, позволяющей отправлять рекламные сообщения только студентам конкретного университета, ребята анонсировали свои вечеринки прямо на сайте: «Сегодня вечеринка Thefacebook». На такие мероприятия приходили не только студенты Стэнфорда, но и жители города. Московиц, например, начал встречаться с недавней выпускницей городской школы Пало-Альто.

По сути, это были обычные гулянки с пивом и более крепкими напитками. Здесь Паркер пришелся как нельзя ко двору. Только ему из всей честно́й компании уже исполнился 21 год, поэтому он отвечал за покупку спиртного. Курение марихуаны тоже было одним из развлечений на вечеринках, хотя Цукерберг осуждал его и не принимал участия. Кто-то из друзей однажды сказал: «Марк – один из самых ярых противников наркотиков, которых я когда-либо встречал».

Однако основным пунктом развлекательной программы, разумеется, были посиделки у бассейна. Если кто-то разбивал стакан, то осколки просто смахивали в воду. Макколлум натянул веревку, привязав один ее конец к дымоходу на крыше дома, а второй – чуть ниже по высоте к телефонному столбу, находящемуся за бассейном. С помощью блока он превратил эту незамысловатую конструкцию в «тарзанку», чтобы можно было съезжать по веревке и падать в воду с сильным всплеском.

Одна из любимых игр на таких вечеринках называлась «Бейрут», или пивной пинг-понг. Участники команды из двух и более игроков бросали шарик для пинг-понга в батарею пивных кружек, расставленных в виде треугольника на другом конце стола. Если шарик попадал в кружку, то команда противников должна была выпить ее содержимое. Проигравшим пред-

назначались и все оставшиеся кружки пива на стороне победителей. В результате они оказывались изрядно пьяными.

Игра «Бейрут» приобрела такую популярность на вечеринках Thefacebook (и в Гарвардском университете), что 6 месяцев спустя Цукерберг с товарищами организовали по ней национальный турнир между колледжами. Планировалось провести внутри каждого учебного заведения внутренний чемпионат, а затем его победитель должен был поехать в Нью-Йорк на финал, призовой фонд которого составил 10 тысяч долларов. (Журналисты газеты *Stanford Daily* поинтересовались у Цукерберга, почему компания *Thefacebook* выступила инициатором данного мероприятия и решила потратить на него столько денег. На что Марк ответил: «Потому что это круто».) Тысячи студентов заплатили по 10 долларов за участие в соревновании, однако организаторам пришлось прекратить состязание через четыре дня после его начала из-за шквала обвинений со стороны университетов.

Дом в Пало-Альто напоминал студенческое общежитие. Ребята часто жарили гамбургеры и стейки на гриле рядом с бассейном, а затем шумно их поглощали за столом во дворе. Когда разговоры затягивались далеко за полночь, это вызывало раздражение у соседей. Если кто-то из товарищей приводил к себе девушку, то его соседу по комнате приходилось спать внизу на кушетке или перетаскивать свой матрац в другую комнату. Некоторые молодые люди (как девушки, так и парни) оставались в гостях по несколько дней и просто болтались по дому.

Одним из таких неприкаянных был друг Паркера по имени Аарон Ситтиг. Когда-то он помогал в разработке версии сервиса Napster для компьютеров Macintosh под названием Macster, а теперь работал на новую музыкально ориентированную социальную сеть *Imeem*, офис которой располагался в нескольких кварталах от дома, снятого Цукербергом в Пало-Альто. Аарон Ситтиг, тихий и скромный белобрысый парень, был не только хорошим программистом, но и великолепным дизайнером по графике и художником-шрифтовиком. Но на тот момент он чувствовал себя измотанным, у него отсутствовала мотивация к работе. Паркер пригласил Аарона, полагая, что тот может помочь с разработкой сайта Thefacebook, особенно с дизайном.

Однако Ситтиг не проявлял какой-либо заметной инициативы. «Я твердил Марку, что Аарон для нас настоящее сокровище, – вспоминает Паркер, – но Аарон просто сидел на кушетке, уставившись в компьютер, и целыми днями забавлялся со шрифтами. Марк постоянно спрашивал: “Кто этот парень? Какая от него польза? Он ничего не делает”. Марк считал, что присутствие Аарона плохо сказывается на трудовой дисциплине, поскольку он подает плохой пример остальным». (На следующий год, восстановившись в Калифорнийском университете на философском факультете, Ситтиг пришел работать в *Thefacebook* и стал одним из ближайших советников Цукерберга.)

Нередко программирование, упражнения в фехтовании и шумные вечеринки затягивались до глубокой ночи. Иногда ребята делали перерывы на выпивку, просмотр фильмов и компьютерные игры, среди которых любимой была «Halo». Особенно им нравилось играть на компьютерной приставке Xbox. Однажды предметом группового помешательства стал Том Круз, что вылилось в марафонский просмотр фильмов с его участием. Для этого ребята взяли напрокат целую гору DVD. Почему именно Том Круз? Ситтиг объясняет это следующим образом: «Смотреть на Тома Круза было смешно, поскольку он никогда не играет слишком крутых персонажей. Он не очень крутой парень».

Вскоре ребята назвали серверы, на которых работало программное обеспечение сайта Thefacebook, в честь героев фильмов с участием Тома Круза. «Откуда запускается этот сценарий?» – «С сервера Мэверик». – «А давайте запустим его с сервера Айсмен. Мне нужен Мэверик для тестирования новой функции». (Мэверик и Айсмен – имена персонажей в кинокартине 1986 года «Лучший стрелок».) Еще одной любимой кинолентой стал «Образцовый самец» («Zoolander»), его ребята крутили снова и снова как фоновое изображение, не отрыва-

ясь от работы. Парни находили забавным цитировать друг другу длинные отрывки из фильма. Пусть они и разрабатывали революционный интернет-сервис, но при этом все же оставались обычными студентами.

Поскольку в доме проживало семеро человек, им требовалось еще одно средство передвижения, помимо BMW Шона Паркера. Поэтому ребята приобрели второй автомобиль. Осенью они планировали вернуться в Гарвард, а значит, рассчитывали продать машину через три месяца. Они потратили на нее всего несколько сотен долларов, логично предположив, что такое авто вряд ли обесценится еще больше. В результате их скромный автопарк пополнился ярко-зеленым двенадцатилетним Ford Explorer с ручной коробкой передач. Автомобиль уже отжил свое, и достаточно было повернуть ключ в замке зажигания на пол-оборота, выключить двигатель и вынуть ключ. Потом мотор заводился вообще без ключа. Такое транспортное средство очень подходило нетерпеливым молодым людям, которые в половине случаев просто не могли вспомнить, где лежит ключ от замка зажигания.

Однако, несмотря на шумные забавы и развлечения, вскоре ребята поняли, что проект Thefacebook превращается в серьезный бизнес. Цукерберг хорошо понимал, что для развития сайта как с технической, так и с коммерческой точки зрения нужно найти более взвешенный подход. Этим летом увеличение количества пользователей стало даже пугающим. К сайту не подключали новые учебные заведения до середины лета, но число его посетителей продолжало расти даже за счет тех 34 университетов и колледжей, которые уже были подключены. Все сошлись во мнении, что с началом нового учебного года требования к их сети значительно возрастут. Вновь присоединившимся потребуется более надежное ПО и более высокая производительность серверов.

Программное обеспечение и данные Thefacebook размещались на совместно используемых серверах в городе Санта-Клара, в 15 км к югу от Пало-Альто. Ребятам часто приходилось ездить туда, чтобы установить, подключить и запустить дополнительные серверы. Для выполнения этой задачи они часто нанимали своих сокурсников.

При развитии сайта ребята исходили из предположения о том, что количество его пользователей продолжит увеличиваться. При каждом обновлении базы данных или изменении конфигурации массива дисков на сервере Цукерберг старался применять метод, позволявший поддержать работу на Thefacebook такого числа посетителей, которое бы в десять раз превышало нынешнее количество зарегистрированных участников сети. Столь оптимистичный прогноз оказался невероятно точным и предусмотрительным. Если бы у Цукерберга не было этой уверенности в начале лета 2004 года, его компания столкнулась бы со значительными сложностями и даже с катастрофическими последствиями недооценки активности пользователей. Но пример *Friendster,* не сумевшей справиться с этой проблемой, очень испугал программистов. Цукерберг решил, что не допустит ничего подобного на сайте Thefacebook.

Глава компании, 21 года от роду, постоянно размышлял над техническим аспектом работы сервиса. По его убеждению, такого рода коммуникационная служба характеризуется в первую очередь производительностью. Если скорость отображения страниц начнет падать, дело можно считать проигранным, – а это значит повторить судьбу Friendster. Уже произошло несколько настораживающих сбоев и снижений скорости работы. Марк Цукерберг и Московиц встроили в программное обеспечение таймер, который время от времени показывал, сколько времени уходит на отображение каждой веб-страницы. Марк всегда противился внедрению предлагаемых коллегами функций, которые могли снизить эту скорость. Счет шел на миллисекунды. В статье, опубликованной примерно в это время, Цукерберг заявил следующее: «Я нуждаюсь в серверах так же, как и в пище. Но если я какое-то время все же могу обойтись без еды, то сайт без достаточной производительности серверов погибнет».

Однако был еще один дополнительный фактор, способствующий выживаемости Thefacebook на начальном этапе его существования, несмотря на «усилия» пользователей и их чрезмерное количество, шокировавшее основателей сайта. Дело в том, что Цукерберг и Московиц сознательно сдерживали рост числа участников сети. Для этого они четко распределяли время подключения к Thefacebook новых учебных заведений. Увеличение объемов трафика происходило по определенному шаблону: охват сетью очередного студенческого городка вызывал резкий рост посещаемости сайта, затем постепенно спадавший. Поэтому, если системы работали с высокой нагрузкой и емкость серверов стремилась к пределу, Цукерберг и Московиц просто делали паузу, прежде чем подключить следующее учебное заведение. Это было редкое по ценности качество для недостаточно финансируемого развивающегося интернет-проекта. Такая тактика позволила контролировать рост трафика на сайте Thefacebook хотя управлялся он группой неопытных ребят. Вот как говорит об этом Цукерберг: «Мы не стали продавать акции компании, чтобы заполучить инвестиции и максимально расширить масштаб проекта. Мы намеренно сдерживали рост его популярности на первом этапе существования. Мы буквально пешком добирались к новым университетам».

Еще одним ключевым фактором успеха Thefacebook на первом этапе было использование программного обеспечения с открытым исходным кодом. С момента создания сайта база данных строилась на языке MySQL. Эта технология была абсолютно бесплатной, как и специальный язык программирования PHP, применявшийся для разработки веб-страниц Thefacebook. В действительности ни один начатый с нуля интернет-проект при отсутствии спонсоров не смог бы возникнуть без такого ПО. Как раз в 2004 году программное обеспечение с открытым исходным кодом для поддержки интернет-технологий бизнеса стало полнофункциональным и достаточно надежным. Без таких программ Цукерберг не смог бы создать полнофункциональный веб-ресурс прямо в комнате студенческого общежития, при этом еще и практически ничего не заплатить за его запуск на сервере. Даже при наличии 100 тысяч пользователей сайта реальные расходы на содержание компании ограничивались стоимостью серверов и зарплатой сотрудников.

Однако с развитием Thefacebook поддержка его работы и покупка нового оборудования стали выливаться во все более внушительные суммы. За первые несколько недель в Пало-Альто Цукерберг потратил около 20 тысяч долларов в основном на приобретение серверов и услуги хостинга. И необходимость в новых затратах была очевидной.

Деньги поступали со счета, открытого Саверином во Флориде. Кроме наличности, внесенной Саверином и Цукербергом, он пополнялся благодаря хорошим доходам от рекламы. Когда же в университетах начались летние каникулы, этот источник значительно ослабел.

Паркер и нанятый им юрист вплотную занялись юридическими вопросами, поскольку созданную Саверином компанию с ограниченной ответственностью нельзя было считать надежной официальной формой собственности. Для формализации не хватало документов, определяющих механизм ее функционирования. Не существовало ни контрактов, ни официально нанятых сотрудников, ни платежных ведомостей. Скоро потребуются инвестиции извне, но для этого сайту Thefacebook предстояло превратиться в настоящую компанию.

Однако Саверин начал препятствовать такому преобразованию. В середине июля 2004 года Паркер приступил к переговорам с инвесторами о капиталовложениях в Thefacebook. Как только Саверин услышал об этом, он написал Цукербергу письмо и напомнил, что по первоначальному договору именно он должен «управлять бизнесом». Теперь Саверин настаивал на подписании контракта, который бы закреплял за ним это право. По мнению Шона Паркера, «это так похоже на студента-второкурсника. Он совершенно не придавал значения дизайну предоставляемого продукта и технологиям. Он считал, что бизнес-составляющая играет главную роль, а остальное можно сделать с помощью наемных специалистов. Ему кажется: достаточно нанять группу программистов, отправить их в «машинное отделение», и они обо всем

позаботятся сами». Для интернет-компании (особенно молодой) технологии, программный код и дизайн являются неотъемлемой частью бизнеса. Малейшая стратегическая ошибка в продвижении и работе этих элементов способна привести к полному отсутствию доходов от рекламы.

Независимо от того, понимал ли Саверин основные механизмы запуска интернет-компании, у него были серьезные основания для недовольства происходящим в Пало-Альто. Он вложил в проект собственные деньги (или деньги своей семьи), установил контакты с компанией *Y2M* и договаривался с рекламодателями, при этом постоянно сталкиваясь с практически полным равнодушием своего партнера к финансовой стороне вопроса. Когда рекламодатель выдвигал какие-то особые требования, Саверину приходилось спрашивать разрешения у Цукерберга и Московица. И чаще всего он наталкивался на бетонную стену непонимания. Есть ли шанс, что его инвестиции вообще пригодятся, если *Thefacebook* никогда не превратится в прибыльный бизнес? Казалось, Цукербергу вполне достаточно суммы, которой хватало бы на оплату счетов и сохранения дееспособности сайта.

Работу Саверина в *Thefacebook* нельзя было назвать простой. Рекламодатели требовали ответственности. Они хотели, чтобы люди, которым они платят, были всегда готовы (практически в ту же минуту) ответить на их вопросы или решить возникшую проблему. Это не позволяло Саверину планировать свой рабочий день, как это могли делать Цукерберг и Московиц. Должность Саверина требовала взаимодействия с клиентами. И было непросто совмещать ее с обучением в Гарвардском университете.

Но в одном Саверин был согласен с Цукербергом – в неопределенности своего будущего в *Thefacebook*. Он и не скрывал, что для него это всего лишь один из коммерческих проектов. После окончания университета Саверин планировал поступить в бизнес-школу, поэтому на первом месте у него была учеба, а не работа в компании.

Результатом всех возникших противоречий стало судебное разбирательство. В своем заявлении Цукерберг и компания так охарактеризовали позицию Саверина: «Хотя у него не было письменно подтвержденных полномочий на ведение дел, он пытался помешать усилиям других акционеров и собственно развитию всего бизнеса. Кроме того, Саверин заявил, что поскольку владеет 30 процентами бизнеса, то станет препятствовать любому привлечению средств, пока не будут решены вопросы собственности».

Цукерберг и Эдуардо Саверин вели бесконечные телефонные переговоры, которые редко приводили к консенсусу. У ребят из группы в Пало-Альто сложилось впечатление, что столь непримиримая позиция Саверина обусловлена влиянием его отца, энергичного бразильского мультимиллионера, добившегося успеха собственными силами. «Его отец настаивал на жесткой позиции, но Саверину недоставало твердости, чтобы вести себя так», – считает Паркер. Он вспоминает, что в те моменты, когда Саверину нужно было принять важное решение, тот часто говорил: «Я должен посоветоваться с отцом» или «Я не могу дать ответ немедленно». Через день или два его ответ, как и ожидалось, был весьма категоричен.

Однако, несмотря на все это, Саверин по-прежнему нравился ребятам. Он был очаровательным, приятным, умным молодым человеком. Но, в отличие от остальных, не демонстрировал согласия с принципами компании, и его попытки получить больше властных полномочий не имели смысла. По сути, он намеревался стать ее главой, даже не собираясь работать при этом полный рабочий день. Пусть остальным ребятам не хватало опыта, зато они напряженно трудились, как правило до поздней ночи, и делали все необходимое для сайта. Казалось, Эдуардо просто расслабляется в Нью-Йорке. По общему мнению, он не заслужил права управлять компанией.

Как бы там ни было, способности Саверина к ведению дел не поразили его коллег. Его основной бизнес был связан с получением прибыли от размещения рекламных баннеров, предоставляемых интернет-компаниями, скупавшими большие площади на веб-страни-

цах. Однако при этом они платили незначительные суммы, к тому же с существенными задержками. Даже Триша Блэк, которая была более высокого мнения о Саверине, чем соучредители компании *Thefacebook*, понимала, что «возникали ситуации, когда дело не доводилось до конца или имелись проблемы с рекламодателями».

Когда у Саверина появлялась новая идея относительно развития *Thefacebook*, коллеги далеко не всегда ее поддерживали. Например, он полагал, что лучше изменить процесс добавления нового друга за счет дополнительного щелчка мышью. Для Цукерберга, фанатично исповедующего принцип максимального упрощения своей службы, такое предложение было неприемлемым. Но Саверину оно казалось вполне разумным, поскольку на промежуточном этапе процесса пользователю можно было показать дополнительную рекламу. По мнению же Цукерберга, ничего хуже такой причины нельзя было и придумать. Саверин активно спорил с Цукербергом и Московицем, доказывая, что в верхней части страниц Thefacebook должен отображаться крупный рекламный баннер. «Мы считали, что это самое неудачное решение, которое вообще могло прийти в голову, – вспоминает Московиц. – Мы надеялись получить большую выгоду в долгосрочной перспективе, если не скомпрометируем свой сайт».

Тем временем Паркер вместе с нанятым юристом готовили почву к созданию совершенно новой, с юридической точки зрения, структуры. Они отправили необходимые документы для регистрации компании *Thefacebook* в штат Делавэр. (Большинство американских компаний, включая практически все из Кремниевой долины, регистрируются в этом штате, поскольку его законы наиболее благоприятны для бизнеса.) Выполняя реструктуризацию *Thefacebook*, Паркер был практически убежден в том, что организация не владеет правами на свою же интеллектуальную собственность (по сути, самую важную), определяющую, что, по сути, такое сайт Thefacebook. Учреждая компанию с ограниченной ответственностью, Саверин не оговорил этих деталей. (Бóльшая часть прав на программное обеспечение и дизайн сайта принадлежала персонально Цукербергу как его создателю. Некоторые права принадлежали Московицу.) С юридической точки зрения, существующую организацию до текущего момента вообще трудно было назвать компанией. Саверин управлял банковским счетом, но серверы, на которых работала служба, а также права на интеллектуальную собственность контролировались Цукербергом, Московицем и Паркером. Флоридская компания с ограниченной ответственностью представляла собой пустую скорлупу; чем она владела – не было ясно. Цукерберг и Московиц переписали принадлежащую им часть, а также критически важные права на интеллектуальную собственность в пользу новой корпорации, зарегистрированной в штате Делавэр.

Сегодня Цукерберг не любит вспоминать обо всех этих трениях, но на самом деле он мог бы рассказать следующее. Поскольку Саверин отказался переезжать в Калифорнию с остальными коллегами и не выполнил свою часть работы, он уже не мог считаться сотрудником *Thefacebook*. Если оставить все как есть, его (Саверина) доля собственности в компании сохранится, а их доля будет становиться все меньше и меньше по мере увеличения штата наемных служащих, а также в связи с приобретением акций *Thefacebook* инвесторами. На самом же деле Цукерберг и Московиц должны бы получить дополнительные дивиденды за то, что продолжают вкладывать в проект свои силы и искренне переживают о его дальнейшей судьбе.

Согласно уставу новой корпорации, 51 процент ее собственности отошел к Цукербергу – ее единственному директору. Саверин получил 34,4 процента акций. Цукерберг увеличил часть Московица до 6,81 процента за его вклад в развитие *Thefacebook*. Кроме того, Паркеру было выделено 6,47 процента акций компании. Вполне очевидно, что при таком распределении нельзя рассчитывать на чью-либо лояльность, поэтому доли Паркера и Московица должны были удвоиться, если те останутся работать до следующего года. При выполнении этого условия уменьшалась доля Саверина. Несколько месяцев спустя в интервью газете *Harvard Crimson* Цукерберг объяснил свое решение относительно Московица: «Мне все твердили: “Какого

черта ты делаешь?" А я отвечал: "Что вы имеете в виду? Так и нужно поступить. Он действительно очень много работает"». Оставшиеся 1,29 процента перешли в собственность юридической фирмы.

Позже Саверин заявил, что ничего не знал об изменении места регистрации компании и прочих аспектах плана реструктуризации. Но кое-какая информация, дошедшая до него в то время, должна была его очень рассердить, поскольку в тот момент он предпринял попытку «похитить бизнес», как было указано в юридическом заявлении *Thefacebook*. Саверин заморозил банковский счет во Флориде, сделав невозможными текущие выплаты. Он заявил, что не даст никаких денег, пока не будут удовлетворены его требования. «Такое впечатление, что мы ведем переговоры с террористами», – сказал кто-то по этому поводу в доме в Пало-Альто. Это случилось именно тогда, когда очень остро встал вопрос приобретения новых серверов. Саверин заявил, что подготовил документ, закрепляющий за каждым конкретную должность в компании, но не покажет его Цукербергу, пока тот не согласится его подписать без консультации с юристами или кем-либо еще. Цукерберг составил встречный документ, в котором расписал область ответственности каждого из компаньонов, однако Саверин отверг его.

Пока велись переговоры, Цукерберг был вынужден тратить собственные деньги на продолжение работы в доме в Пало-Альто и, что еще важнее, на покупку новых серверов. У Марка были кое-какие сбережения. Эти деньги он получил за написание программ и создание веб-сайтов в свободное от учебы время. Его отец (дантист) и мать (психолог) тоже вложили в *Thefacebook* кругленькую сумму. Как выяснилось в последующем судебном разбирательстве, эти деньги предназначались для оплаты обучения Марка в университете. В общем семья Цукерберга тем летом потратила на *Thefacebook* 85 тысяч долларов. Только 25 новых серверов обошлись в 28 тысяч долларов.

Крис Хьюз не вернулся из Франции и не появился в доме на улице Ла Дженнифер до конца лета. Но, несмотря на это, он играл крайне важную роль в группе экспертов Цукерберга. Ребятам компании *Thefacebook* не доставало уверенности, и они не знали, как люди воспримут их продукт. У Хьюза, основной специализацией которого были гуманитарные науки, имелось более четкое представление об этом. Сразу после возвращения Хьюза буквально забросали просьбами проверить ту или иную функцию сайта или дизайн страницы. Крис Хьюз много говорил о конфиденциальности и простоте службы. Даже после того как он вернулся к занятиям в своем университете, Цукерберг часто апеллировал к его мнению, когда приходилось доказывать кому-то свою точку зрения. Хьюз по-прежнему официально выступал от имени *Thefacebook*, и именно он отвечал на всевозрастающее количество просьб об интервью, поступающих от университетских газет из разных концов США.

К концу лета на сайте Thefacebook зарегистрировалось 200 тысяч пользователей. В сентябре Цукерберг и Московиц планировали подключить к сети 70 новых студенческих городков. Паркер успешно провел переговоры с инвесторами, которые обещали выделить определенное финансирование, не накладывая слишком серьезных обязательств. Тяжба с Саверином продолжалась.

Несколькими неделями ранее Цукерберг и Московиц в результате пятиминутной беседы пришли к решению не возвращаться в Гарвард. В начале лета они предполагали, что смогут по-прежнему руководить сайтом Thefacebook из своей комнаты в студенческом общежитии, но, похоже, год обещал быть слишком напряженным, чтобы совмещать учебу с работой. Они не хотели жить в полном хаосе. Ди Анжело и практиканты приступили к занятиям, как это сделал Саверин. Теперь команда *Thefacebook* состояла из Цукерберга, Московица, Паркера и Халисиоглу. Макколлум продолжал заниматься службой Wirehog.

Для проверки состояния своей недвижимости 11 сентября 2004 года владельцы дома посетили молодых арендаторов. Представшая перед ними картина их явно озаботила. Цукерберг взял дом в субаренду на все лето. В последовавшем судебном иске владельцы так описы-

вали увиденное: «В доме царил полный беспорядок. В комнатах было очень грязно. Мебель стояла в гараже, и мы забеспокоились, вся ли она находится в целости и сохранности… Повсюду валялась зола из барбекю, как на веранде, так и в цветочных вазонах во дворе. Осколки стекол были разбросаны по двору и веранде… Антикварную индейскую корзину… кто-то вынес на улицу и поставил на решетку для приготовления барбекю. Она была поломана и обгорела…» Они также пожаловались на повреждение дымовой трубы от «тарзанки», необходимость затрат на ремонт бассейна и фильтрацию осколков стекла, сломанную дверь в прачечной и т. п. Да уж, в штаб-квартире *Thefacebook* любили повеселиться…

В начале сентября 2004 года, когда продолжались бесконечные выяснения отношений с Саверином по телефону, Цукерберг получил уведомление о том, что Тайлер и Камерон Винклвоссы, а также Дивья Нарендра подали в федеральный суд США исковое заявление, в котором утверждали, что Цукерберг украл у них идею создания сайта Thefacebook.

Глава 3
Социальные сети и Интернет

Каждый капиталист захочет получить долю в прибыли

Социальные сети не являются чем-то принципиально новым; многие компоненты недавно созданного сайта Facebook были изобретены раньше другими разработчиками. Цукербергу несколько раз предъявляли обвинения в краже идей, использованных для запуска проекта. В действительности же его сервис просто стал результатом развития тех разработок, которые возникли еще за 40 лет до его появления.

Существование сетей, подобных Facebook, предвидели еще инженеры, заложившие основы Интернета. В 1968 году в статье под названием «Компьютер как коммуникационное устройство» Д. С. Ликлидер и Роберт В. Тейлор пытались найти ответ на следующий вопрос: «Как будет выглядеть сообщество людей, интерактивно взаимодействующих между собой в реальном времени?» И сами отвечали на него так: «В большинстве случаев оно будет состоять из людей, географически удаленных друг от друга. Иногда они станут объединяться в небольшие группы, а иногда работать самостоятельно. Эти сообщества будут связаны не местом проживания или работой, а общими интересами». Авторы статьи еще ближе подошли к концепции социальных сетей: «Вы больше не будете отправлять письма или телеграммы, а просто укажете других людей, чьи файлы должны быть связаны с вашими файлами». Как один из ключевых сотрудников Агентства по перспективным исследовательским проектам Министерства обороны США, Ликлидер помог в разработке идеи и подвел базу для построения сети ARPANET, ставшей прообразом Интернета.

Десятилетие спустя или около того пользователи стали организовывать онлайн-сообщества. Первой службой Интернета, охватившей внушительное число людей, задолго до появления WWW стала Usenet. Она начала работать с 1979 года и позволяла пользователям отправлять сообщения, посвященные определенным темам, в группы, объединенные по интересам. Функционирует Usenet и по сей день. В 1985 году Стюарт Бранд, Ларри Бриллиант с группой единомышленников создал в Сан-Франциско электронную доску объявлений под названием The Whole Earth 'Lectronic Link, или Well. В 1987 году Говард Рейнголд, активный пользователь Well, опубликовал статью, в которой употребил новый термин – *виртуальное сообщество*. «Виртуальное сообщество представляет собой группу людей, которые могут встречаться или не встречаться лично и обмениваться идеями и мнениями на электронных досках объявлений посредством компьютерных сетей».

С течением времени число желающих научиться пользоваться электронными средствами коммуникации увеличивалось, и они, как правило, оставляли свои сообщения в онлайн-группах и чатах. Почтовая служба Франции стала первой, масштабно воплотившей эту идею, запустив национальный онлайн-сервис Minitel в 1982 году. Затем в 1985-м появился сервис America Online. В 1988 году компании *IBM* и *Sears* создали амбициозный коммерческий онлайн-ресурс Prodigy. Однако вскоре доминировать в США стала именно America Online (AOL). При использовании этих служб люди придумывали ник или им предоставлялись анонимные имена, под которыми они и общались друг с другом. У автора этой книги, например, в AOL было имя Davidk4068. К началу 1990-х многие начали пользоваться электронной почтой. При этом адреса обычно не соответствовали реальным именам. Хотя в почтовых сервисах и создавались адресные книги, они не позволяли идентифицировать своих друзей. Кроме того, электронная почта не позволяла организовать стабильные каналы оперативного обмена информацией. В конце этого же десятилетия созданные службы обмена мгновенными сообще-

ниями работали по тому же принципу: люди пользовались псевдонимами, а не своими настоящими именами.

В первые дни существования World Wide Web определение виртуального сообщества стало шире. Появившиеся сервисы наподобие TheGlobe.com, Geocities и Tripod позволили людям создавать персональные домашние странички, которые в некоторых случаях можно было связать со страничками других пользователей. Свой первый веб-сайт Марк Цукерберг запустил на Geocities, когда еще учился в школе. На популярном сайте знакомств Match. com, появившемся в 1994 году, разрешалось размещать персональную информацию, но с очень конкретной целью. В 1995 году был запущен ресурс Classmates.com, благодаря которому, указав свои настоящие имя и фамилию, можно было найти бывших школьных друзей и связаться с ними.

Эра современных социальных сетей ведет свой отсчет с начала 1997 года. В это время новый, базирующийся в Нью-Йорке сайт sixdegrees.com ввел в действие революционную службу, основанную на реальных именах пользователей. В 2007 году двое интернет-социологов, danah boyd (ник) и Николь Эллисон, сформулировали в своей статье характеристики социальной сети: «В этой службе пользователи могут создавать общедоступный или частично доступный профиль, составлять список других пользователей, с которыми хотят общаться, и просматривать и отслеживать собственные действия и действия своих друзей в пределах социальной сети». Вы задаете свое положение в сложной системе взаимоотношений, и ваш профиль указывает на него в их контексте, как правило, чтобы продемонстрировать общие интересы или общих знакомых. Чтобы объяснить тенденции, обусловившие появление Facebook, осталось добавить лишь один элемент – онлайн-профиль, основанный на истинном имени пользователя.

Сайт sixdegrees.com стал первым онлайн-проектом, в котором была предпринята попытка определить и показать структуру реальных взаимоотношений между реальными людьми под их настоящими именами. И он обогнал свое время. В названии ресурса (от англ. «шесть степеней родства») обыгрывалась теория, согласно которой любые два человека на нашей планете связаны цепочкой максимум из шести человек, каждый из которых знает следующего. Первое звено включает ваших ближайших друзей, затем соединяется со вторым звеном – друзьями ваших друзей, и так до шестой «степени родства».

Юрист и основатель sixdegrees.com, Эндрю Вайнрайх, – страстный любитель общения в сети. В момент создания сайта WWW только начала получать активную поддержку у обычных пользователей. Когда в начале 1997 года был запущен sixdegrees.com, Вайнрайх пригласил несколько сотен человек в крупном офисном здании Нью-Йорка тут же присоединиться к новому ресурсу, воспользовавшись одним из двадцати установленных в комнате компьютеров. Он заявил следующее: «Больше нет необходимости хранить картотеку контактов в вашем компьютере. Мы поместим ее в общее центральное хранилище. Если каждый из нас загрузит свой список контактов, то мы сможем связаться с любым человеком в мире!»

Как правило, новые пользователи присоединялись к службе Sixdegrees после получения приглашения по электронной почте от кого-то, кто уже зарегистрировался там. Этот метод добавления впоследствии скопировали многие социальные сети. Сейчас он кажется нам очевидным, но на то время это было поистине революционно. Служба Sixdegrees позволяла своим участникам создавать персональный профиль и добавлять в него информацию о себе и своих интересах. При этом человек должен был указывать свои настоящие имя и фамилию. Это упрощало задачу для его связи с друзьями. Можно было выполнить поиск по существующим профилям и попросить своих друзей представить вас людям, которые вас заинтересовали. На сайте Sixdegrees были доступны две основные функции. Первая называлась «Подключить меня». Можно было ввести имя пользователя, чтобы отобразить «карту» вашей связи с ним. Например, интересующий вас человек мог оказаться другом ваших друзей. Вторая называлась «Соединить меня по сети» и позволяла указать определенные характеристики для поиска,

чтобы служба отобрала тех, кто соответствовал вашему запросу. Например, отыскать врача в Чикаго, который любит играть в шахматы.

Однако в настоящее время Эндрю Вайнрайх с сожалением признает: «Мы появились слишком рано. Выбор правильного момента для запуска сайта имеет важнейшее значение». Разработка и поддержание сервиса оказались очень дорогостоящими. Для того чтобы сайт нормально функционировал, пришлось нанять 90 сотрудников, приобрести множество дорогостоящих серверов и лицензии на программное обеспечение для работы с базами данных Oracle. Кроме того, фирмам-разработчикам пришлось заплатить за создание функций сайта миллионы долларов. И какие возможности стали доступны благодаря таким затратам? Создана служба, доступ к которой большинство пользователей получали на очень низкой скорости при помощи коммутируемых модемов. Существовали и другие жесткие ограничения. В профиле пользователя можно было указывать свое имя, биографические сведения и любимые фильмы, но не разрешалось размещать свою фотографию. В конце концов, на то время почти ни у кого не было цифровых фотоаппаратов. Отсутствие фотографий оказалось очевидной проблемой, и в конце 1999 года Вайнрайх серьезно намеревался просить пользователей присылать свои фото, чтобы стажеры сканировали их и загружали на сайт.

Людям (как пользователям ресурса, так и всем остальным) оставалось неясным, был ли Sixdegrees сайтом знакомств, сетью для налаживания деловых контактов или и тем и другим одновременно. Однако, несмотря на это, к 1999 году на sixdegrees.com зарегистрировалось 3,5 миллиона пользователей. В результате сервис приобрела крупная компания за 125 миллионов долларов. К сожалению, он так и не окупился, и после краха доткомов новые владельцы закрыли убыточный проект в конце 2000-х годов. Четко понимая, что это было лишь начало, а не конец социальных сетей, юрист Вайнрайх вместе с партнерами благоразумно зарегистрировал патент с широкой формулой изобретения, описывающий инновации сайта sixdegrees.com. Впоследствии этот патент сыграл определенную роль в истории Facebook. Вайнрайх отзывался о сетях как об «операционной системе будущего».

Хотя сайт sixdegrees.com стал пионером социальных сетей, потребовались годы, прежде чем другие отправились в подобное плавание и построили нечто, что можно было бы считать настоящей социальной сетью. В 1999 году появилось два ресурса, нацеленных на определенную этническую аудиторию, BlackPlanet и Asian Avenue. На них предлагались некоторые функции социальных сетей. В Швеции 1 января 2000 года была запущена социальная сеть для подростков под названием LunarStorm. В 2001 году популярная в Корее служба Cyworld добавила ряд функций социальных сетей.

До 2001–2002 годов «вирус» социальных сетей не проникал в Кремниевую долину и Сан-Франциско. Большинство предпринимателей и венчурных капиталистов пребывали в шоке в результате резкого падения стоимости и доходов интернет-компаний в начале XXI века. Они закрывались одна за одной, что явно не добавляло оптимизма. Новым открывающимся компаниям было крайне сложно привлечь инвестиции в тот период. Но несколько дальновидных ребят поняли, что сайт sixdegrees.com просто появился слишком рано.

Интернет-компания *Plaxo*, учрежденная Шоном Паркером с друзьями в 2001 году, не была социальной сетью, но у данной службы оказалось с ней много общего. Plaxo предназначалась для управления контактами пользователей. После того как ее новый участник загружал информацию о своих контактах, этим людям постоянно отправлялись запросы об ее обновлении и настоятельно рекомендовалось тоже присоединиться к Plaxo. Пусть такой метод добавления и был несколько навязчивым, он срабатывал достаточно часто. Идеи Паркера напоминали принципы, использованные Эндрю Вайнрайхом при создании sixdegrees.com: сохраните свою картотеку в центральном хранилище и позвольте нам управлять вашими данными. Паркеру нравилась идея Plaxo, поскольку подключение к ней новых участников осуществлялось по

принципу распространения вирусной инфекции: один человек мог подключить целую цепочку своих знакомых. В Plaxo также предвосхищалась ключевая особенность Facebook: в этой службе предусматривалась возможность уникальной идентификации каждого пользователя на основании тех, кто добавил его в друзья.

В конце 2001 года предприниматель Адриан Скотт запустил социальную сеть Ryze. Скотт сразу же хотел развеять любые недоразумения относительно цели ее создания. Это не сайт знакомств. Это сайт для бизнесменов, что следует из его названия. Пользователи сети могли «подняться» благодаря расширению деловых контактов. Основное внимание в их профилях уделялось карьерным достижениям. В друзья добавлялись коллеги и деловые партнеры. Планировалось, что Ryze будет приносить прибыль, поскольку работодатели станут искать в его базах данных перспективных сотрудников, консультантов и т. д. Хотя популярность этой сети так никогда и не вышла за пределы технического сообщества Сан-Франциско, она послужила основой для многих последующих разработок.

Калифорнийский программист Джонатан Абрамс, пользователь Ryze и заядлый любитель вечеринок, увидел в этом сайте возможность объединить людей по интересам, а не на основе деловых взаимоотношений. Он создал настоящую социальную сеть для потребителей под названием Friendster. Хотя это и не был сайт знакомств в чистом виде, на нем предлагалось множество инструментов, упрощающих поиск партнера для свидания. Абрамс не сомневался, что ему удастся переманить пользователей с Match.com, поскольку был убежден, что гораздо легче встретить более интересных людей, если это будут друзья ваших друзей. Предполагалось, что при регистрации должны указываться настоящие имена и фамилии. Friendster предоставил новый инструмент для поиска, именно тот, которого так недоставало Sixdegrees. Теперь рядом с именем человека в профиле разрешалось добавить фотографию. Воистину революционное изменение! Можно было найти людей, живущих по соседству. Или просмотреть фотографии друзей ваших друзей. Если кто-то из них вам понравился, можно попробовать завязать знакомство.

Сразу после запуска социальной сети Friendster в феврале 2003 года она стала невероятно популярной. За несколько месяцев к ней подключилась пара миллионов пользователей. Для регистрации нужно было получить приглашение от кого-то, кто уже подключился, и такие приглашения имели большой спрос. Вскоре люди заговорили о Friendster как о «будущем Google». По сообщениям, владелец сети даже отклонил предложение этого интернет-гиганта о ее покупке за 30 миллионов долларов. В Бостоне Марк Цукерберг тоже обратил на Friendster внимание и завел там аккаунт, как это сделали многие студенты Гарварда, включая и близнецов Винклвоссов.

Казалось, настал звездный час Friendster. Фотографии Абрамса красовались на обложках глянцевых журналов. Но к середине 2003 года положительные впечатления пользователей от службы Friendster стали меняться к худшему. На сайте зарегистрировались миллионы, что привело к высокой нагрузке и замедлению работы серверов. Последние просто не справлялись с таким потоком. На загрузку страницы уходило до 20 секунд. Кроме того, возникли проблемы по части связей с общественностью. Сайт Friendster оказался вовлечен в публичную битву с «фейками» (от англ. «fake» – обман, подлог. – *Примеч. пер.*). Так называли пользователей Friendster, умышленно создававших профили с несуществующими или чужими именами, например с именами мультипликационных героев или кличками животных. Абрамс решил, что на сайте должны указываться только настоящие имена людей, поэтому просто удалил множество профилей «фейков». Стараясь решить серьезные технические проблемы, осенью 2003 года компания *Friendster* была вынуждена привлечь крупные инвестиции от двух известных венчурных фондов – 13 миллионов долларов от *Benchmark Capital* и *Kleiner Perkins Caufield & Byers*.

Недавно автор этой книги посетил офис основателя Friendster, Джонатана Абрамса, в Сан-Франциско. Теперь он руководит службой онлайн-приглашений под названием Socializr. Абрамс был небрит, скорбел по прошлому и по-прежнему любил покутить. Первое, что он сделал, когда я вошел в офис, – предложил мне выпить текилы. Несколько раз он даже прерывал интервью, пытаясь все же уговорить меня, несмотря на категоричный отказ. «Сайт плохо работал два года. Это факт», – признал он, наконец-то возвращаясь к теме беседы. А затем рассказал, что серия инженерных просчетов и недооценка активности пользователей так и не позволили решить проблемы производительности Friendster уже после того, как инвесторы уволили его с должности главы компании в марте 2004 года.

Хотя Абрамс – один из великих новаторов в области социальных сетей, он с готовностью признает, что построил свой сайт, воспользовавшись чужими идеями. Он говорит об этом так: «Я не придумывал новых концепций. Новыми были только восприятие сайта, его дизайн и функции». Но в действительности, по словам Шона Паркера, «Джонатан расшифровал этот код. Он определил базовую структуру социальной сети, какой мы ее сейчас знаем».

После сайта Friendster в Сан-Франциско запустили множество социальных сетей, которые стремились повторить его успех. Причем на каждом идея объединения людей в одно сообщество воплощалась по-своему. Например, создатели службы Tickle, учтя широкое назначение Friendster, изменили собственный формат, который первоначально сводился к самостоятельному добавлению пользователями загадок и тестов. Еще две социальные сети, LinkedIn и Tribe.net, основали друзья Абрамса.

Рейд Хоффман стал главным инвестором на первоначальном этапе развития Friendster. Он вложил 20 тысяч долларов, что составляло пятую часть от общей суммы в 100 тысяч долларов, собранной Абрамсом. Хоффман считается ключевой фигурой в истории социальных сетей. Один из наиболее умных и осторожных руководителей Кремниевой долины, он внушил глубокое доверие к новому виду бизнеса. Еще в августе 1997 года он создал службу знакомств SocialNet, в которой пары подбирались на основе информации, указанной пользователями в своих профилях. Некоторые даже называют ее первой социальной сетью, хотя Хоффман с этим не согласен. В любом случае она была не слишком удачной с точки зрения бизнеса (хотя ее продажа вернула инвесторам вложенные деньги). Но в мае 2003 года, через три месяца после появления сайта Friendster, Хоффман запустил LinkedIn – социальную сеть для деловых людей. Рейд верил, что социальные сети можно классифицировать по двум категориям: для личных и деловых целей. Поэтому он не считал LinkedIn конкурирующим проектом, конфликтующим с Friendster. У LinkedIn, функционирующей и поныне, много общего с Ryze. Ваш профиль, по сути, представляет собой ваше резюме. Люди ищут работу и просят других предоставить им бизнес-рекомендации или дать совет. Однако для сохранения делового стиля общения при создании этой социальной сети отсутствовала возможность размещать фотографию пользователя (Хоффман добавил эту функцию позже).

В паре с Хоффманом работал Марк Пинкус. Этот худой гиперактивный человек стал еще одним инвестором *Friendster* и неразлучным товарищем Хоффмана. В мае 2003 года, как раз одновременно с запуском сервиса LinkedIn, Пинкус представил на суд общественности социальную сеть Tribe.net, в которой пользователи могли создавать «племя», имеющее какой-то общий интерес. Первоначально планировалось, что на Tribe.net пользователи будут обмениваться друг с другом классифицированными по рубрикам объявлениями, чтобы покупать товары у своих знакомых. Однако качество товаров, продаваемых людьми одного «племени», скоро стало отличительным свойством этого сайта, привлекающим не только обычных покупателей, для которых он создавался. Среди активных пользователей сети оказались участники фестиваля современного искусства «Burning Man» в Неваде, а также энтузиасты необычных сексуальных практик, более заинтересованные в поиске единомышленников, нежели в покупке или продаже товаров.

Шон Паркер попал под влияние мафии социальных сетей Сан-Франциско. В то время в Пало-Альто он жил в одном доме со студентами Стэнфорда. Популярность Friendster стремительно росла, а некоторые из тех, с кем он познакомился в виртуальном мире, сыграли заметную роль в его реальной жизни. Например, создатель социальной сети Ryze Адриан Скотт стал одним из первых инвесторов службы Napster. А Марк Пинкус, основатель Tribe.com, учредил компанию *Freeloader*, в которой Паркер стажировался в 1994 году, когда ему было 15 лет. Вскоре Шон начал проводить время в компании этих ребят и их друга, Джонатана Абрамса, создателя сайта Friendster.

Паркер и Абрамс быстро нашли общий язык. Чем больше Шон сближался с Джонатаном, тем сильнее его восхищала идея социальной сети Friendster. Шон начал подолгу засиживаться в офисах этой компании. Он помог Абрамсу найти новых инвесторов и сам приобрел часть акций *Friendster*. Это был как раз тот момент, когда служба перестала выдерживать нагрузку своей растущей популярности. «Я наблюдал со стороны, как они проигрывали войну, – вспоминает Паркер. – Постоянно повторялась одна и та же история: месяц за месяцем, месяц за месяцем они пытались заставить ее работать». (Позднее сайт Friendster был реанимирован, но все же слишком поздно для американского рынка. В настоящее время 60 процентов его пользователей проживают на Филиппинах, в Индонезии и Малайзии.)

Летом 2003 года с ростом популярности сетей Tribe.net и LinkedIn неожиданное открытие заставило забеспокоиться Пинкуса и Хоффмана. Они узнали, что патент, принадлежащий более не существующей компании *Sixdegrees*, выставлен на аукцион ее новыми владельцами. А он охватывает очень широкую область действий. Патент описывает социальную сеть, в которой поддерживается база данных, пользователи могут самостоятельно создавать учетные записи и отправлять своим знакомым приглашения по электронной почте с просьбой присоединиться к данной службе. Если получатель подтвердит дружбу с пригласившим его пользователем, создается двусторонний канал связи. Подобные процессы и составляют основу большинства социальных сетей.

Юристы обоих предпринимателей объяснили, что в плохих руках этот документ может быть использован для прекращения работы их компаний или любых других, занимающихся социальными сетями. Поэтому Пинкус и Хоффман решили приобрести его. Они также знали, что *Friendster* собирается привлечь миллионы долларов венчурных инвестиций, поэтому беспокоились, что при наличии столь крупных финансовых ресурсов сеть Friendster постарается занять их место на рынке. Приобретение патента обеспечивало защиту их бизнеса. Однако советы директоров компаний *Tribe.net* и *LinkedIn* не одобрили такую покупку. Тогда Хоффман и Пинкус решили вложить в это собственные деньги.

Однако они оказались не единственными, кто оценил потенциальные возможности этого документа. Компания *Yahoo!* осознала, что может не успеть вскочить на подножку уходящего поезда социальных сетей, и приняла участие в аукционе, предложив самую высокую цену. Но Хоффман и Пинкус пообещали внести деньги быстрее и выиграли аукцион на патент по цене 700 тысяч долларов.

Сегодня Рейд Хоффман и Марк Пинкус говорят, что просто хотели защитить патент от более крупных игроков на рынке, таких как *Yahoo!* и *Friendster*. «Мы беспокоились о том, что кто-то купит патент, а затем подаст в суд на все недавно созданные компании, предоставляющие услуги социальных сетей. Мы приобрели его в качестве средства защиты, чтобы не дать возможности кому-либо погубить зарождающийся бизнес».

Итак, оба предпринимателя продолжали вести свой бизнес в Сан-Франциско, как вдруг буквально из ниоткуда возник весьма неприятный конкурент. Базировался он в 600 км к югу, в Лос-Анджелесе. Служба MySpace первоначально была одним из клонов социальной сети Friendster, к тому же ее основатель Том Андерсон был ее страстным поклонником. Идея созда-

ния MySpace появилась как ответ на разочаровывающее замедление работы и крах Friendster. Но, как рассказывается в книге Джулии Энгвин «Stealing MySpace» («Краденый MySpace») об истории возникновения MySpace, Андерсон тоже планировал обратиться к так называемым «фейкам», чтобы запустить сайт, где пользователи могут создавать любые профили, которые только пожелают. Том Андерсон и соучредитель MySpace, Крис Де Вольф, установили всего несколько ограничений при работе сети MySpace.

Том и Крис были сотрудниками крупного плохо управляемого интернет-конгломерата под названием *eUniverse*, занимающегося тайной установкой шпионских программ на компьютеры пользователей и продажей дорогостоящих товаров, рекламируемых сомнительными методами. Андерсон и Де Вольф воплотили свои вольнодумные ценности в новой службе. При этом они применили метод, сводящийся к фразе «Бери все, что подходит». Если какая-либо функция в социальной сети становилась популярной в Интернете, она тут же находила применение в MySpace. Сайт MySpace был запущен 15 августа 2003 года, через шесть месяцев после появления Friendster и три месяца после запуска Tribe.net. С первого дня на нем были доступны игры, гороскоп, ведение блогов и создание профилей для зарегистрированных пользователей (страничка профиля напоминала аналогичные странички в сети Friendster).

Создатель Friendster, Джонатан Абрамс, старался держать сеть под своим контролем, ведя долгую и бесплодную борьбу по защите своего личного представления о том, как должна выглядеть служба, основанная на настоящих именах пользователей. В то же время в сети MySpace предоставлялась полная свобода практически всех действий, что очень импонировало ее участникам. Прежде всего, при регистрации в MySpace не было таких жестких требований, как в других социальных сетях. Вам не нужно было получать форму приглашения от кого-то из друзей. Разрешалось указать как свое настоящее имя, так и псевдоним. А одна из самых полюбившихся функций даже не разрабатывалась специально. Ошибка при первоначальном программировании MySpace позволила пользователям закачивать программный HTML-код на странички своих профилей. Люди стали пользоваться такой возможностью для оформления личных страничек по своему вкусу. Всегда готовые к переменам создатели MySpace обратили внимание на энтузиазм пользователей по отношению к этой дополнительной степени свободы и превратили ошибку в ценное свойство своего сайта.

Самостоятельное оформление профилей привело к тому, что сеть MySpace выделялась кричащим дизайном в стиле Таймс-Сквер: сверкающая графика и непристойные изображения. Что полностью соответствовало духу MySpace: вы можете представиться как угодно и как угодно оформить страничку своего профиля. И даже не всегда знаете, кто на самом деле тот или иной пользователь сети. Однако в результате вы не можете ограничить свои контакты только реальными друзьями. Люди волей-неволей начинают добавлять в друзья других пользователей, причем чем больше, тем лучше. Данный процесс превращается в своеобразное соревнование: у кого больше. Еще на MySpace наряду с обычным обменом мнениями прослеживается очевидная склонность к сексуальной тематике. На Friendster внешний вид странички профиля зафиксирован, причем Абрамс настаивал на указании реальных имен пользователей, которые хотят связаться с другими людьми. Подобная принципиальность полностью игнорируется на MySpace.

Как утверждает Джулия Энгвин в книге «Краденый MySpace», проницательные создатели сети выбрали наилучший момент для ее запуска. Мир уже был готов к чему-то подобному. Служба Sixdegrees появилась слишком рано, ей не хватало онлайн-возможностей, благодаря которым она могла бы выжить. Но с тех пор ситуация полностью изменилась, наличествовали все необходимые условия для развития социальных сетей. Как отмечает Джулия Энгвин, количество пользователей, обладающих широкополосным доступом к Интернету, увеличилось с 15 до 25 процентов. А это не только более быстрый просмотр страниц, но и упрощенная загрузка фотографий. У многих появились цифровые фотоаппараты, поскольку цены на них упали. И,

самое главное, выросло число людей, получивших доступ к Интернету на более высокой скорости. Он уже был во многих домах, включая и тех, в которых воспитывались девочки-подростки. Если бы Friendster не погубил его же собственный успех, то именно эта служба тогда привлекла бы все эти массы людей. Однако вышло так, что социальная сеть появилась в совершенно пустой нише.

В первое время к MySpace подключались хипповые друзья Андерсона и Де Вольфа, проживающие в Лос-Анджелесе. Основатели сети рекламировали ее в клубах, чтобы привлечь как участников групп, так и их поклонников. Прошло не очень много времени, а MySpace уже стал рекламным инструментом для ансамблей Лос-Анджелеса, а вскоре и предприимчивые музыканты со всех концов США стали пользоваться его услугами. Вместе с группами на сайте регистрировалась их основная аудитория – тинейджеры.

MySpace оказался прекрасным источником информации о музыкальных коллективах, но при этом его сексуальная составляющая становилась все более явной. Еще одним инструментов рекламы сети были вечеринки MySpace в ночных клубах по всей стране. Очевидным стало следующее: MySpace представляет собой цифровой клуб, где приветствуется полностью раскрепощенное поведение. Разочарованная в сайте Friendster девушка по имени Тила Текила, зарегистрировавшись на MySpace, привела с собой весь свой фан-клуб. Эта вьетнамская модель с большой грудью привлекала массу внимания. На страничке ее профиля было много фотографий, запечатлевших ее в весьма экстравагантном виде.

Несмотря на то что официально на сайте разрешалось регистрироваться только особам не моложе 16 лет, многие подростки создавали свои профили, просто указывая неправильный возраст. При этом не было ничего необычного в том, что тринадцатилетние девочки на размещаемых ими фотографиях были в купальниках. Родительские комитеты в школах по всей стране стали проводить собрания, где обсуждалась опасность социальных сетей для детской психики.

К моменту запуска Thefacebook в феврале 2004 года на цветастых страничках социальной сети MySpace общалось более миллиона пользователей. Она быстро становилась доминирующей социальной сетью в США. Сайт предлагал минимальный набор функций, стандартные странички профилей, а его аудитория ограничивалась студентами элитных учебных заведений. Трудно придумать более сильный контраст между обеими службами.

Первая социальная сеть, специально предназначенная для общения студентов колледжа, начала работу в Стэнфордском университете в ноябре 2001 года. Возможно, на самом деле она была первой, запущенной на территории Соединенных Штатов Америки. Эту малоизвестную службу под названием Club Nexus основал Оркут Буюккоктен, турецкий студент, специализирующийся на компьютерных науках. Club Nexus предназначалась для улучшения общественной жизни студентов. Управление нетехническими элементами проекта вел студент Тайлер Зиман, изучавший политические науки.

Эта социальная сеть стала совершенно новым явлением, в ней было реализовано много функций, возможно, даже слишком много. В Club Nexus можно было создавать профиль с использованием своего настоящего имени, а затем составлять список своих лучших друзей из университетского городка. Друзья, которые не являлись пользователями сети, автоматически получали по электронной почте сообщение, в котором им предлагалось к ней присоединиться. Подключиться мог лишь тот, кто имел адрес электронной почты Стэнфордского университета, и такая аутентификация по почтовому ящику позволяла гарантировать, что человек является именно тем, за кого себя выдает. Можно также было обмениваться репликами в чате, приглашать друзей на события, добавлять объявления (включая рекламные) на доску объявлений, вести блог и пользоваться сложной функцией поиска людей по общим интересам. Студенты искали через Club Nexus партнеров по обучению, для занятий спортом и романтических зна-

комств. Сам Буюккоктен однажды похвастался, что его сайт отличается от остальных тем, что «вы можете организовать действительно большие вечеринки».

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.