



ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ

CHAOS MONKEYS

**OBSCENE FORTUNE
AND RANDOM FAILURE
IN SILICON VALLEY**

АНТОНИО ГАРСИА МАРТИНЕС

ОБЕЗЬЯНЫ В БИЗНЕСЕ

КАК ЗАПУСКАТЬ ПРОЕКТЫ
ПО ЛУЧШИМ СТРАТЕГИЯМ
КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ

БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 658
ББК 65.290-2
Г20

Antonio García Martínez
CHAOS MONKEYS: OBSCENE FORTUNE AND RANDOM FAILURE
IN SILICON VALLEY

Гарсиа Мартинес, Антонио.
Г20 Обезьяны в бизнесе : как запускать проекты по лучшим стратегиям Кремниевой долины / Антонио Гарсиа Мартинес ; [перевод с английского Е. Кочетковой, Д. Шалаевой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 432 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-089528-1

Что нужно для создания прибыльного стартапа? Как создать продукт, который станет хитом на рынке? Как найти деньги для реализации своей идеи? Никто не ответит на эти вопросы лучше, чем инсайдер Кремниевой долины. Бывший консультант Twitter и менеджер по продукту Facebook Антонио Гарсиа Мартинес знает все о том, как запускать прибыльные проекты и зарабатывать. Теперь узнаете и вы!

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-089528-1

© Copyright © 2016 by Antonio García Martínez
© Перевод с английского Кочетковой Е., 2017
© Перевод с английского Шалаевой Д., 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Всем моим врагам:
Без вас у меня бы ничего не получилось.*

*Посвящается Зоуи Айале и Ноа Пелайо,
единственным долговременным продуктам,
которые я когда-либо создал.*

*Наконец, моя признательность Рейчел Каидор.
То, что обещано, является долгом.*

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие автора 11

Пролог. Сад разветвляющихся тропинок 12

Часть первая Нарушители спокойствия

Глава 1. Могильщики капитализма 23

Глава 2. Биржа внимания человеческого 39

Глава 3. Учитесь плавать 48

Глава 4. Спасение с обломков корабля 67

Часть вторая Псевдослучайность

Глава 5. Покажи мне свое боевое лицо 77

Глава 6. Как женитьба, только без секса 86

Глава 7. Скорость — это важно 92

Глава 8. День «Д» 101

Глава 9. Конклав ангелов 105

Глава 10. Гора песка 114

Глава 11. Кружась в разрастающемся вихре 125

Глава 12. Но пасаран! 131

| | |
|--|-----|
| ГЛАВА 13. СЭНДВИЧ С СОБАЧЬИМ ДЕРЬМОМ | 142 |
| ГЛАВА 14. ПОБЕДА | 155 |
| ГЛАВА 15. ЗАПУСКАЕМСЯ! | 159 |
| ГЛАВА 16. СВИДАНИЯ В TWITTER. | 163 |
| ГЛАВА 17. НОВОБРАНЦЫ ПОГЛОЩЕНИЙ | 182 |
| ГЛАВА 18. ПОЛУЧАЯ ЛАЙКИ | 188 |
| ГЛАВА 19. ПОЛУЧАЯ ПИНКИ | 194 |
| ГЛАВА 20. РАЗВЕТВЛЯЮЩИЕСЯ ТРОПИНКИ ЖДЕТ РАЗНОЕ БУДУЩЕЕ. | 201 |
| ГЛАВА 21. РЕТВИТ — ЕЩЕ НЕ ОДОБРЕНИЕ. | 210 |
| ГЛАВА 22. ПУНКТИРНАЯ ЛИНИЯ | 215 |
| ГЛАВА 23. РАЗВЯЗКА | 223 |

Часть третья
ДВИГАЙСЯ БЫСТРО, ЛОМАЙ ВСЕ ВОКРУГ

| | |
|--|-----|
| ГЛАВА 24. УЧЕБНЫЙ ЛАГЕРЬ. | 231 |
| ГЛАВА 25. МАССАЖИСТ ПО ПРОДУКТУ. | 240 |
| ГЛАВА 26. GOOGLE ПОДЛЕЖИТ УНИЧТОЖЕНИЮ | 249 |
| ГЛАВА 27. ПРЫЖОК ОЧЕРТЯ ГОЛОВУ. | 256 |
| ГЛАВА 28. ОДИН ВЫСТРЕЛ, ОДИН ТРУП | 261 |
| ГЛАВА 29. ДВАЖДЫ УКУШЕН, ВТРОЙНЕ ОСТОРОЖЕН | 266 |
| ГЛАВА 30. РЕКЛАМА ПЯТЬ-НОЛЬ | 270 |
| ГЛАВА 31. НАРЦИССИЗМ ПРИВАТНОСТИ | 277 |
| ГЛАВА 32. ЧТО МЫ, ДИКАРИ? | 289 |
| ГЛАВА 33. О, СМЕРТЬ | 294 |
| ГЛАВА 34. ВАРВАРСКИЙ ЗЕВОК | 300 |

| | |
|---|-----|
| Глава 35. ВЫХОД НА БИРЖУ | 308 |
| Глава 36. КОГДА ЛЕТАЮЩИЕ ТАРЕЛКИ НЕ ПОЯВИЛИСЬ | 314 |
| Глава 37. МОНЕТИЗИРУЯ ОПУХОЛЬ | 325 |
| Глава 38. ВЕЛИКОЕ ПРОБУЖДЕНИЕ | 330 |
| Глава 39. ВАРВАРЫ У ВОРОТ. | 340 |
| Глава 40. ИГРА > ИГРО | 350 |
| Глава 41. ПЕРВИЧНОЕ ПУБЛИЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: ПЕРЕОЦЕНКА | 360 |
| Глава 42. БЛЕСТЯЩИЕ МАЛЬЧИКИ | 363 |
| Глава 43. ПОЛНЫЙ ФРОНТАЛЬНЫЙ FACEBOOK. | 369 |
| Глава 44. MICROSOFT РАСПРАВИЛ ПЛЕЧИ | 385 |
| Глава 45. AD MAJOREM FACEBOOK GLORIAM. | 393 |
| Глава 46. ADIÓS, FACEBOOK. | 402 |
| Глава 47. ПОТЕРЯННЫЙ АД | 408 |
| | |
| ЭПИЛОГ. ХОЧЕШЬ НАСМЕШИТЬ БОГА — РАССКАЖИ ЕМУ О СВОИХ ПЛАНАХ. | 414 |
| | |
| АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ | 426 |

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Описанные в этой книге события, за исключением одной сцены в Нью-Йорке, произошли примерно между мартом 2010 года и октябрём 2014 года в районе залива Сан-Франциско. Отчет о них основан на заархивированных мейлах, постах в Facebook, сообщениях, твитах и постах в блогах той поры. Все диалоги, процитированные из мейлов, текстовых или любых иных письменных сообщений, переданы дословно. Цитаты из устных разговоров и телефонных звонков восстановлены по памяти. Хотя эти воссозданные тексты не являются полностью точными, я сделал все возможное для передачи духа и значимости каждой изображенной сцены. Если вы там присутствовали и у вас сложилось впечатление, что я воспроизвожу события неправильно, приглашаю написать собственный конкурирующий отчет о них. Вместе мы можем прийти к той совокупности единодушно одобряемой лжи, которая зовется историей.

Примечание: некоторые имена опущены, чтобы защитить тех, кто действительно виновен.

ПРОЛОГ

САД РАЗВЕТВЛЯЮЩИХСЯ ТРОПИНОК

Если бы я присутствовал при сотворении мира, я бы дал несколько полезных советов на счет того, как лучше организовать вселенную.

Приписывается Альфонсо X Кастильскому

ПЯТНИЦА, 13 АПРЕЛЯ 2012 ГОДА

ПОМЕЩЕНИЕ, В КОТОРОМ СИДЕЛ ГЕНШТАБ FACEBOOK, ПРЕДСТАВЛЯЛО СОБОЙ абсолютно ничем не выдающееся скопление столов — примечательным было только нагромождение спортивного инвентаря Сэма Лессина, одного из заместителей Цукерберга. Однотипные кластеры столов, будто шпалеры, тянулись насколько хватало глаз в обеих секциях здания, выстроенного в виде буквы L — это Строение 16 в кампусе Facebook. Декор строго установленного образца. Его в Кремниевой долине используют все технологические компании: ковры грубого ворса, неоштукатуренные потолки с неприкрытыми вентиляционными желобами и стальными балками в огнеупорной пропитке, кое-где образцы доморощенного искусства (внушительная стена из кубиков Lego, щедро разрисованная сотрудниками; другая стена обклеена постерами в духе Оруэлла, которые массово штампует местная типография).

Самая верхняя точка Строения 16 — это «Аквариум», огороженный стеклянными стенами тронный зал офиса Facebook, где Цукерберг весь день вершит правосудие. «Аквариум» выдается во внутренний двор, так что сотрудники могут полюбоваться на своего прославленного лидера, пока идут на ланч. Все более-менее уверены, что стеклянные стены пуленепробиваемы. Сразу на выходе из «Аквариума» сооружен импровизированный холл с кушетками и модными книжками на журнальных столиках — там проходит беспрестанная толкучка придворных чинов FB. Они ждут, чтобы им уделили внимание, и вносят последние незначительные поправки в презентации или демоверсии. Примыкающая к холлу мини-

кухня точно такая же, что понатыканы по всему кампусу — основательно укомплектована «гаторадом» со вкусом лимона и лайма, любимым напитком Цукерберга.

В кампусе Facebook географическое расположение решает все. Чем физически ближе вы находитесь к Цукербергу, тем выше ваша значимость. По периферии буквы «L» выстроились личные залы совещаний пяти руководителей бизнес-подразделений Facebook. На тот момент за соседними от Цукерберга столами сидели Шерил Сэндберг, управляющий директор Facebook в ранге звезды; Эндрю «Боз» Босуорт, технический директор, создавший ленту новостей; и Майк Шропфер, начальник технического отдела Facebook. Когда я в тот день вошел в офис из внутреннего двора, никого из них не было на месте.

В отличие от сотрудников, которые занимались той стороной Facebook, что была обращена непосредственно к пользователю, отдел рекламы — как пропотевшие носки — держали на почтительном расстоянии, в соседнем здании. Со временем это изменится, и рекламщики займут козырные места вокруг столов Цукерберга и Шерил. Впрочем, до этого еще далеко. Каждый раз, когда меня вызывали на встречу руководителей высшего звена, приходилось пересекать внутренний двор и подниматься с первого этажа.

Центральным элементом этих елисейских полей Facebook были буквы H-A-S-K (то есть «хакнуть», решить проблему программирования), инкрустированные в бетонную плиту, — эта плита длиной добрых сто футов и формировала внутренний двор. Плита расположена так, чтобы на спутниковом снимке в Google Maps были читабельны буквы — верховная заповедь компании.

Моей миссией на сегодня была встреча с Цукербергом, назначенная в переговорной Шерил, — эта комната по неизвестным мне причинам носила название «Только хорошие новости». Я обогнул завал спортивного оборудования у кластера столов высшего руководства и вошел в стеклянный куб переговорной комнаты. Там стоял длинный белый стол с двумя десятками дорогих кресел Aeron по флангам, на одной из стен висел плоскопанельный монитор, а на другой — доска. Большинство участников совещания, за исключением двух самых главных, уже сидели на местах.

Гокул Раджарам, директор по рекламным продуктам Facebook и заодно мой босс, как обычно ссутулился в нервный, подергивающийся комок. Он на одну наносекунду оторвался от телефона, с которым никогда не расставался, поднял глаза на меня, и наши взгляды встретились. Рядом с Гокулом сидел Брайан Боланд, стриженный под бокс и лысеющий парень — о нем легко подумать, что он в колледже занимался борьбой, а потом начал с возрастом толстеть благодаря сытой и комфортной офисной жизни. Боланд занимался товарным маркетингом для команды рекламщиков — группы, которая сочиняла толстый слой отполированной до блеска чуши, в которую каждый рекламный продукт заворачивал-

ся перед отправкой к команде продаж, а они уже потом проталкивали его к рекламодателям.

На некотором отдалении уставился в свой телефон Грег Бадрос — бывший сотрудник Google, который отвечал и за поиск, и за рекламу, но по обоим направлениям производил впечатление скорее отсутствия, чем присутствия. Марк Рабкин, технический директор отдела рекламы и один из первых сотрудников отдела рекламы Facebook, — самый близкий мне по рангу и позиции, мы с ним тесно сотрудничали с самого начала моей работы в Facebook. Внешне он был похож на менее inferнальную версию Владимира Путина. Эллиот Шрейдж как обычно на своем почетном месте, рядом с концом стола, с правой стороны. Шрейдж носил возвышенный и непонятный титул и был доверенным лицом Шерил по всем вопросам. За пятьдесят, в застегнутой на все пуговицы рубашке и повседневно-деловых slackсах — он выглядел совершенно неуместно среди технарей, одевающихся в текстиль и деним. Его можно было принять за старшего юриста из старомодной юридической конторы на Восточном побережье — кем он, собственно, и был, пока не попал в Google, а потом в поле притяжения Шерил.

Я сел к концу стола, противоположному тому, где разместились закадычные друзья Шерил. Быстрым движением раскрыл полученный от Facebook MacBook Pro, чтобы нервно напомнить себе о сценарии встречи. Повестка дня заключалась в том, чтобы донести до Цукерберга три мои новые идеи по поводу таргетирования рекламы, они должны были стать составной частью большой ставки на монетизацию, которую компания собиралась (как хотелось верить) вот-вот сделать.

Камилла Харт, всемогущий главный помощник Шерил по административной работе, слонялась туда-сюда и трепалась с кем-то через лэптоп, выводя из себя участников совещания.

— Где Фишер? — спросила Шерил, внезапно влетев в комнату и заняв место у торца стола.

Ни одно собрание не могло начаться без кворума Эллиота Шрейджа и Дэвида Фишера — ближайшего окружения Шерил, которое она переманила из Google. Камилла помчалась его искать.

Почти все хранили молчание, уткнувшись в смартфоны или лэптопы. Боланд и Шерил тихонько совещались относительно тех слайдов, которые мы собирались продемонстрировать. Мы уже предварительно представили ей продукт и подправили свой посыл таким образом, чтобы он как можно больше пришелся Цукербергу по душе. На каждой встрече с Цукербергом по поводу рекламы предполагалось, что нужно все разжевать и положить ему в рот. Причина проста: в то время он не придавал особого значения рекламе. Полагаю, он считал наши встречи полной нудятиной, но не мог игнорировать их по долгу службы. За год работы в отделе рекламы Facebook я всего один раз видел знаменитого своим пристрастием к микроменеджменту основателя и генерального директора компании в окрестностях рекламщиков: когда он наматывал круги по



КАК В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ,
ТАК И В СТАРТАПАХ
Я ВСЕГДА ПОДЧИНЮСЬ
СТРОГИМ УСЛОВИЯМ РЫНКА,
ПЕРЕМЕНЧИВОСТИ УДАЧИ
И ПРИЧУДАМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.

