

Оглавление

ОТ АВТОРА	9
ВВЕДЕНИЕ. АБСОЛЮТНЫЙ ИНФЛЮЕНСЕР	11
ГЛАВА 1. ПРОЕКТ CODENAME	18
ГЛАВА 2. ХАОС УСПЕХА	46
ГЛАВА 3. СЮРПРИЗ	66
ГЛАВА 4. ЛЕТО В ЧИСТИЛИЩЕ	83
ГЛАВА 5. ДВИГАЙСЯ БЫСТРО И КРУШИ	100
ГЛАВА 6. ДОМИНИРОВАНИЕ	118
ГЛАВА 7. НОВАЯ ЗНАМЕНИТОСТЬ	137
ГЛАВА 8. В ПОИСКЕ ИНСТА-ЦЕННОСТИ	168
ГЛАВА 9. ПРОБЛЕМА SNARCHAT	186
ГЛАВА 10. КАННИБАЛИЗАЦИЯ	212
ГЛАВА 11. ДРУГИЕ ФЕЙКОВЫЕ НОВОСТИ	231
ГЛАВА 12. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ	253
ЭПИЛОГ. ЦЕНА ПРИОБРЕТЕНИЯ	275
БЛАГОДАРНОСТЬ	281
ПРИМЕЧАНИЯ	285
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	300

От автора

Эта книга — попытка рассказать по-настоящему полную инсайдерскую историю Instagram. Столь амбициозная задача оказалась бы недостижимой без участия сотен людей — бывших и действующих сотрудников компании, тех, кто строил с приложением свою карьеру, и тех, кто вел с ним конкурентную борьбу. Все они с готовностью нашли время поделиться воспоминаниями, которые никогда прежде не рассказывали журналистам. На протяжении нескольких лет я общалась с основателями Instagram — сразу со всеми и с каждым по отдельности. Facebook Inc. позволил мне провести более двух десятков интервью с теми, кто работает в компании прямо сейчас, включая нынешнего главу Instagram. Даже после того, как основатели покинули компанию.

Несмотря на напряженные отношения между создателями компании и ее приобретателями, несмотря на критические статьи, которые я писала о Facebook как журналист Bloomberg News, все были единогласны в одном: важно сделать эту книгу как можно более правдивой. Когда информанты передавали мои запросы на разговор основателям или топ-менеджерам, почти в 100% случаев мне отвечали «да». Хотя знали, что никак не будут контролировать окончательное содержание книги. Я благодарна им за это решение.

Однако большинство информантов общались со мной, не получая явного разрешения и не извещая компанию. Давая интервью, они рисковали нарушить соглашение о неразглашении, подписанное при приеме на работу. На самом деле служба безопасности обязывала каждого не-журналиста, входящего в штаб-квартиру Facebook и получающего разрешение встретиться с сотрудником, подписывать такое соглашение. По этой причине большинство моих информантов передавали свои сведения, документы и другие материалы анонимно.

Этот контекст важен для понимания, почему я написала книгу именно такой: в повествовательном стиле, представляя историю с точки зрения всезнающего автора и вплетая в нее все эти воспоминания. Чтобы защитить своих информантов, я не говорю прямо, кто и какие сведения мне сообщил. В тех случаях, когда я обращаюсь к новостным репортажам, даю ссылки на них в примечаниях. Я приняла решение цитировать интервью лишь тогда, когда

ссылаюсь на стороннего человека, знаменитость или инфлюенсера, чья точка зрения дополнит наше понимание влияния, оказанного приложением на мир.

С самого начала проекта я надеялась взять интервью у Марка Цукерберга. Генеральный директор Facebook, у которого я несколько раз брала интервью в предыдущие годы и который в течение десяти часов выступал перед конгрессом США в 2018 году, сегодня в общественном сознании стал кем-то вроде злодея. Я говорила представителям по связям с общественностью компании, что книга — возможность откорректировать этот образ. Взглянуть на важные моменты в истории Facebook, о которых мы писали раньше и не до конца понимали происходившее.

Мною было подготовлено много трудных вопросов, но начать я планировала с простого: почему Цукерберг захотел купить Instagram? Не ради ответа, подходящего для публикации в блоге, а ради личной истории. Какие шаги и триггеры привели его к апрельскому решению 2012 года взять телефон и *как можно скорее* запустить процесс приобретения компании? И не просто купить, а принять на себя обязательство сохранить ее независимой?

За месяц до окончания работы над рукописью я получила от службы по связям с общественностью Facebook электронное письмо с ответом от лица Цукерберга:

«Все очень просто. Это был отличный сервис, и мы хотели помочь ему расти».

Вот и всё.

Поэтому, чтобы рассказать вам историю целиком, воссоздавая слова Цукерберга в ключевые моменты или приводя его мысли, я положила на воспоминания других людей. По возможности я проверяла эти воспоминания с помощью Facebook, но в большинстве случаев коллеги Цукерберга предпочитали ничего не комментировать в публичном пространстве.

В общем, читателям не стоит думать, что цитируемые в книге люди передали мне записанные на аудио диалоги. В большинстве случаев участники событий пересказывали их содержание по памяти. Иногда очень подробно. Я была максимально точна в изложении услышанного от своих собеседников и постаралась отразить историю Instagram ровно так, как она запечатлена в воспоминаниях всех причастных к его созданию и развитию. Однако даже те информанты, кто помнит собственные мысли и слова, могли приводить их в упрощенном виде, или неточно, или противореча другим источникам, поскольку история Instagram развивалась на протяжении десяти лет. Эта книга — моя лучшая попытка представить правдивую историю Instagram, без единого фильтра.

Кроме моего собственного.

Введение

АБСОЛЮТНЫЙ ИНФЛЮЕНСЕР

В Сан-Паулу, в Бразилии, вы можете посетить арт-пространство под открытым небом — *Весо до Батман* или Аллею Бэтмена. Это название появилось задолго до того, как было создано одно из самых запоминающихся граффити: легенда бразильского футбола Пеле в объятиях Темного рыцаря на пяти с лишним метрах облупившейся краски. Пеле мы узнаем только по майке с номером «10» и именем. Он стоит спиной к зрителю, щека прижата к маске Бэтмена, как будто он целует его или рассказывает какой-то секрет, рука Бэтмена лежит у Пеле на поясе.

Мартовская суббота: девушка позирует на фоне граффити, примерно на уровне номера на майке Пеле. Она ведет себя нарочито непринужденно; на ней темные очки, красные кроссовки и свободный белый топ. Подруга фотографирует ее сначала улыбающейся, а затем задумчивой и отстраненной. Они переходят к следующей картине, а затем к еще одной, терпеливо ожидая в очереди к наиболее популярным фонам. То же самое делают десятки других людей, включая трех будущих мам, — они хотят задокументировать размер подросших животов на фоне сюрреалистической фиолетовой орхидеи. Рядом держит бейсбольную битку и позирует перед зловещим граффити с птицей маленькая белокурая девочка в расшитых блестками сине-красных шортах. На ее губах красная помада, а на рубашке надпись «Папин маленький монстр». Мать советует ей держать битку выше, чтобы казаться злее и больше походить на Харли Квинн из комиксов «Отряд самоубийц». Девочка так и делает.

Расположившиеся вдоль изгибающегося переулка продавцы пользуются скоплением людей и предлагают пиво и ювелирные изделия. Надеясь привлечь поклонников, бренчит на гитаре и поет по-португальски какой-то мужчина. На инструмент он приклеил большой лист бумаги с названием своего аккаунта и логотипом единственного приложения, которое здесь имеет значение, — Instagram.

С появлением Instagram Аллея Бэтмена стала одним из главных туристических мест Сан-Паулу. Через Airbnb¹ местные предлагают услуги «личных папараци»: за 40 долларов они готовы два часа фотографировать вас для Instagram — в разных городах по всему миру эта услуга на Airbnb стала одной из самых популярных.

Те, кто решил обойтись своими силами, нервничают. Женщина пытается успокоить двух маленьких детей, дерущихся за бутылку кока-колы, чтобы ее сестра могла сфотографироваться на фоне сине-зеленых павлиньих перьев. Подросток, чье время у граффити только что вышло, сердится на спутника: ракурс оказался неудачным. Никто не фотографирует фотографов. В Instagram идеальные изображения, выдающие себя за реальные, привлекут еще больше посетителей.

Я пришла сюда по рекомендации человека по имени Габриэль, с которым случайно познакомилась в суши-баре в свой первый вечер в Бразилии. Мой португальский был мягко говоря не очень, и он вмешался, чтобы помочь мне объясниться с работником ресторана. Я рассказала ему, что цель моего путешествия — узнать побольше об Instagram и его влиянии на мировую культуру. Пока мы разговаривали, шеф-повар подавал кусочки сашими и нигири. Габриэль фотографировал каждое блюдо для Instagram и сокрушался, что его друзья настолько одержимы тем, чтобы делиться своей жизнью с другими, что он уже не уверен, *проживают ли они ее.*

Каждый месяц в Instagram заходит более 1 миллиарда человек. Мы фотографируем и снимаем на видео еду, лица, любимые пейзажи, наши семьи и интересы и делимся всем этим, надеясь, что это рассказывает о том, кто мы, или о том, кем хотим быть. Мы взаимодействуем друг с другом, стремясь завязать отношения, создать сеть контактов или личный бренд. В этом течение современной жизни. И у нас редко бывает возможность поразмыслить, как мы здесь оказались и что все это значит.

Но мы должны это сделать. Instagram стал одним из первых приложений, колоссально изменивших наше отношение к смартфонам, заставив прожить жизни через камеру ради «цифрового признания». История Instagram — это потрясающий пример того, как решения внутри компании (о том, что слушать, какие продукты создавать и чем измерять успех) могут кардинально

¹ Онлайн-площадка для размещения, поиска и краткосрочной аренды частного жилья по всему миру. — *Здесь и далее прим. ред.*

повлиять на то, как мы живем, и кто в условиях цифровой экономики становится успешным.

Я собираюсь провести вас за кулисы к соучредителям компании Кевину Систрону и Майку Кригеру. Мы наблюдаем за ними, пока они размышляют, что делать с властью своего продукта над нашим вниманием. Каждое принятое ими решение приводило к сильнейшему волновому эффекту. Продав Instagram компании Facebook, они обеспечили ему долгосрочное процветание, при этом позволив Facebook стать еще мощнее и опаснее для конкурентов. Разочаровавшись в утилитарной культуре роста-любой-ценой, Систрон и Кригер решили сосредоточиться на создании продуманного продукта и позволили Instagram самому решать, что популярно, основываясь на самых топовых блогерах. План сработал настолько хорошо, что успех Instagram стал угрожать Facebook и его генеральному директору Марку Цукербергу.

Для основателей Instagram история закончилась уходом из компании в 2018 году, однако для всех нас она имела другой исход. Сегодня Instagram стал настолько большой частью нашей жизни, что историю его создания невозможно отделить от влияния, которое он оказывает на нас. Instagram стал мерилom культурной значимости повсюду, от школы или кружка по интересам до всего мира. Большая часть населения планеты стремится к цифровому признанию, и многие получают его через лайки, комментарии, рост числа подписчиков и сотрудничество с брендами. История Instagram как части Facebook и как самостоятельной компании в конечном итоге рассказывает о пересечении капитализма и эго — о том, как далеко зайдут люди, чтобы защитить свое детище или чтобы казаться успешными.

Приложение стало фабрикой по созданию знаменитостей, подобных которой мир еще не видел. Более 200 миллионов пользователей Instagram имеют 50 000+ подписчиков — по данным аналитической компании Dovetale, именно на этом уровне они могут начать зарабатывать на жизнь, делая коллаборации с брендами. У менее чем 0,01 % пользователей Instagram — более миллиона подписчиков. В огромных масштабах Instagram эти 0,00603 % означают более 6 миллионов Insta-знаменитостей, большинство из которых добились славы именно благодаря приложению. Чтобы почувствовать размах, представьте, что у миллионов людей и брендов в Instagram больше подписчиков, чем у New York Times. Маркетинг использует этих людей, чаще всего строящих рекламные кампании на моде, эстетике, историях и развлечениях, и формирует многомиллиардную индустрию.

Эта активность просочилась в общество и влияет на нас независимо от того, пользуемся мы Instagram или нет. Компании, которые хотят привлечь

внимание, — от отелей и ресторанов до крупных потребительских брендов — меняют проекты помещений и способы продвижения товаров, корректируя стратегии ради соответствия новому визуальному способу коммуникации: они должны быть достойны фотографирования для Instagram. Глядя на то, как создаются коммерческие помещения, продукты и даже дома, мы можем видеть влияние Instagram, хотя не могли бы столь же легко заметить влияние Facebook или Twitter.

Например, в рабочем пространстве в Сан-Франциско, где я пишу книгу, издания расставлены по полкам в зависимости от цвета обложки, а не названия или имени автора: подобное решение имеет смысл только в том случае, когда эстетика для Instagram приоритетнее содержания. Сеть бургерных Black Tap, работающая в Манхэттене, придумала специальные молочные коктейли с целыми кусками торта сверху, и в течение нескольких месяцев люди выстраивались в очередь длиной в квартал, чтобы купить их. Посетители редко доедали свои мегадесерты, но чувствовали себя обязанными их сфотографировать. В Японии есть слово для этого инстаграмного дизайнерского хода: Insta-bae (インスタ映え), произносимое как «инста-бай-е». И чем более «инстабайным» будет наряд, бутерброд или любой другой продукт, тем выше его социальный или коммерческий потенциал.

В Лондоне я разговаривала со студентом университета, который объяснял мне, что большее количество подписчиков в Instagram увеличивает шансы быть избранным на руководящую роль в кампусе. В Лос-Анджелесе я говорила с девушкой, которой по закону еще не разрешалось пить, однако благодаря солидному числу подписчиков в Instagram она регулярно получала от клубных промоутеров приглашения на эксклюзивные мероприятия. В Индонезии я разговаривала с родителем, чья дочь учится в школе в Японии и каждое лето привозит на родину чемоданы товаров, чтобы продавать их, публикуя фотографии в Instagram. Я разговаривала с бразильской парой, которая на кухне организовала целый хлебопекарный бизнес, привлекая десятки тысяч подписчиков пончиками в форме букв из фразы «I love you».

Instagram раскручивал карьеры и даже целые империи знаменитостей. Крис Дженнер, менеджер семейного телевизионного реалити-шоу Кардашьян-Дженнер, говорит, что Instagram изменил их жизнь за пределами шоу «Семейство Кардашьян» (Keeping Up with the Kardashians) и превратил ее в круглосуточный конвейер по созданию контента и продвижению бренда. Крис просыпается между 4:30 и 5:00 утра в роскошном доме в Хидден-Хиллз в Калифорнии и первым делом проверяет Instagram. «Я могу зайти в приложении и провести семью, внуков, бизнес, — объясняет она. — Что они

делают? Все ли проснулись? Публикуют ли бизнес-фотографии по расписанию? Весело ли им?»

Расписание активностей для Instagram размещается в офисе Крис, также утром и вечером она получает распечатанный вариант. Она и ее дети представляют десятки брендов, в том числе Adidas, Calvin Klein и Stuart Weitzman, кроме того, они выпускают собственные уходовые и косметические линейки. Общая аудитория пяти сестер — Ким Кардашьян Уэст, Кайли Дженнер, Кендалл Дженнер, Хлои Кардашьян и Кортни Кардашьян — превышает полмиллиарда подписчиков.

В тот день, когда мы разговариваем, Крис собирается на инстаграмную вечеринку в розовых тонах. Там она должна запустить линию по уходу за кожей своей дочери Кайли. Она вспоминает, как та впервые спросила, можно ли начать бизнес по продаже губной помады просто в Instagram, не выставляя продукт в магазинах. Я сказала ей: «Начни с палитры из трех цветов, но только тех, которые тебе действительно нравятся, — вспоминает Крис. — Ведь дело или пойдет прекрасно, и товар улетит с полок, или провалится и тебе придется пользоваться этими тремя цветами до конца жизни».

Тогда, в 2015 году, когда Кайли впервые разместила ссылку на сайт, они были в офисе вместе. Товар был распродан в течение нескольких секунд. «Я думала, там что-то случилось, — вспоминает Крис. — Что-то сломалось? Сайт рухнул? Что произошло?»

И это было не счастливой случайностью, а признаком того, что люди сделали бы все, что бы ни сказала им сделать ее дочь. Всего через несколько месяцев, когда бы Кайли ни объявляла в Instagram о выходе новых продуктов, их появления на сайте уже ждали более 100 000 человек. Четыре года спустя журнал Forbes поместил 21-летнюю Кайли на обложку и объявил ее самой молодой миллиардершей в истории. Кажется, теперь собственная линейка продуктов есть у каждого гуру красоты из Instagram.

Один миллиард выглядит для нас очень внушительно. Везде, особенно в бизнесе, это показатель того, что вы достигли какого-то уникального и неприкосновенного статуса, вступили в эшелон тех, кто внушает благоговейный трепет и достоин внимания общественности. В 2018 году, когда Forbes опубликовал статью, в которой говорилось, что состояние семьи Дженнер в 900 миллионов долларов немного не дотянуло до этого значения, Джош Островский, владелец популярного и неоднозначного юмористического аккаунта в Instagram @thefatjewish, предложил подписчикам поучаствовать в кра-