

# Глава 1

## ХАКЕРСТВО – ЭТО ХОРОШО

Большинство людей под хакерством подразумевают что-то плохое. Они представляют себе киберпреступников, которые взламывают компьютерные системы, чтобы украдь данные кредитных карт или испортить сайты. Они вспоминают такие сенсационные события, как взлом серверов Sony Pictures Entertainment в 2014 году, приведший к публикации в интернете внутренней переписки компании. Эта новость вызвала сильное смятение среди голливудской элиты. Кроме того, зарегистрированы взломы правительственныех систем иностранными шпионами, нанесшие немалый ущерб.

Хакеры, совершившие все эти безобразия, нередко становились кинематографическими персонажами. В «Крепком орешке 4.0», четвертом фильме из популярной серии, Брюс Уиллис в роли полицейского Джона Макклейна борется с хакером, который, намереваясь добиться финансового краха США, устраивает панику на фондовом рынке и нарушает работу электрической, транспортной сети и других ключевых компонентов инфраструктуры страны, управляемых компьютерами.

Вероятно, сейчас вы задумались: не купили ли по ошибке пособие по взлому компьютеров с целью разнюхать планы конкурентов или нарушить работу их маркетинговых систем? Ведь именно это подразумевается под «хакерскими практиками»? Не беспокойтесь. Конечно же нет!

У слова «хакерство» есть и положительное значение. В кругах разработчиков программного обеспечения так называется

изобретательность. Программист создает замечательный фрагмент программы, особенно в порыве вдохновения, — вот это хакерство! Инженер придумывает новаторское решение для трудноразрешимой проблемы — это хакерство. Любитель-энтузиаст, создающий самодельных роботов, электронику и другие интересные вещи, придумывает новую конструкцию и собирает из имеющихся под рукой деталей полезное устройство, — это тоже хакерство.

Представьте себе Марка Цукерберга, который глубокой ночью в общежитии Гарвардского университета самозабвенно работает над первой версией Facebook. Ведь Марк придумал новый способ общения: люди могут взаимодействовать через сайт, и им ничто не мешает. Это было начало золотой эпохи социальных сетей. И это тоже хакерство. Фактически Facebook открыл новый уровень управления бизнесом.

## FACEBOOK И ПУТЬ ХАКЕРА

В основе Facebook лежат принципы хакерства — его положительной стороны. Такой подход позволил сайту превратиться в крупную компанию стоимостью около 200 миллиардов долларов.

Когда в 2012 году компания решила стать публичной и выпустить акции, Цукерберг написал открытое письмо будущим акционерам, а в регистрационной форме, направленной в Комиссию по ценным бумагам и биржам США, обрисовал свое видение компании<sup>1</sup>. Хорошо известно, что на страницах 69–70 этой формы в разделе «Путь хакера» объяснялась уникальная внутренняя культура компании и причины того, почему именно она — важный источник конкурентных преимуществ.

Цукерберг возражал против негативного значения понятия «хакерство», распространяемого СМИ: «Хакерство означает всего лишь быстрое создание чего-либо или проверку возможностей сделанного». Ему понадобилось менее 800 слов, чтобы описать, почему хакерство нужно считать творческой силой и почему оно появилось в культуре Facebook и внедрено в принципы ее управления.

---

«Путь хакера — это такой подход к созданию программного обеспечения, который включает в себя непрерывные, последовательные улучшения. По мнению хакеров, все поддается улучшению, ничто не может быть совершенным. Они должны исправить, усовершенствовать продукт — и часто делают это вопреки воле людей, которые говорят, что это невозможно, или довольны статус-кво».

Цукерберг несколько раз повторил тезис о важности последовательных улучшений, быстрой отработки. «Хакеры стараются строить лучшие сервисы, выпуская частые релизы и обучаясь на небольших итерациях, вместо того чтобы постараться сделать все правильно с первого раза».

Цукерберг новаторски изменил подход к разработке программного обеспечения. «Вместо того чтобы несколько дней обсуждать, осуществляма ли идея и как ее лучше всего воплотить в жизнь, хакеры просто создадут прототип и посмотрят, работает ли он».

Он сформулировал ценности компании — стать быстрой, смелой и открытой, — вдохновленные хакерством. Для Цукерберга быть открытым означало поддерживать высокий уровень прозрачности в управлении компанией, поскольку он твердо убежден: чем больше у людей информации, тем лучше их решения и тем сильнее влияние, которое они окажут. «Мы упорно трудимся над тем, чтобы каждый в Facebook имел доступ ко всей возможной информации, чтобы принять наиболее правильные решения и достичь высокого результата».

Цукерберг не первым сформулировал цели и идеалы хакерства. Это течение возникло в 1960-х годах в Массачусетском технологическом институте, за двадцать лет до рождения Марка<sup>2</sup>. Его обращение к инвесторам, написанное в традиционном для Уолл-стрит стиле, выделялось тем, что представляло хакерство как основу бизнес-философии компании. Такой вот блестящий образец маркетинга — позиционирование Facebook как перспективной новаторской компании в цифровом мире. Но это был также управленческий манифест, заявляющий о том, что компания намеревается вести в таком стиле весь свой бизнес, а не только разработку программ.

Идеалистично? Возможно.

Вы должны признать невероятный успех Facebook. Появился новый тип компаний — гигантская социальная сеть, сметающая все на своем пути, деятельность которой привела и к изменениям в обществе. Менее чем за десятилетие скромное увлечение студента-второкурсника, которому он посвящал свободное время, превратилось в одну из наиболее уважаемых компаний, устоявшую в борьбе с многочисленными конкурентами на высокотехнологичном рынке, где действуют множество компаний — от агрессивных стартапов до крупнейшего интернет-гиганта Google.

## ПОЧЕМУ ЭТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ВАС

Ваш бизнес, скорее всего, не похож на Facebook, и словечко «хакерство» для вас — нечто из лексикона инженеров или людей, жонглирующих программным кодом в Кремниевой долине. Актуальна ли эта тема для обычного бизнеса и какое отношение она имеет к маркетингу? Ответам на эти вопросы и посвящена книга.

Во-первых, Facebook показал, что дух хакерства можно адаптировать к общему управлению бизнесом, а не только к инновациям. Не всегда он полезен лишь технарям.

Во-вторых, Facebook доказал, что такую философию управления можно распространить даже на компании, в штате которых тысячи сотрудников, разбросанных по всему миру. Она годится не только для стартапов

И в-третьих, даже если ваша компания не ведет чисто цифровой бизнес, как Facebook, мы все равно живем и работаем в цифровом мире. Маркетинг, в частности, во многом зависит от цифровых каналов связи и способов работы с клиентами — как на потребительском, так и на организованном рынке. Следовательно, все, что происходит, влияет на нас независимо от отрасли, размера и местоположения бизнеса. Словом, у вас больше общего с Facebook, чем вы думаете.

Вначале эта мысль пугает. Однако вдумайтесь: ведь это новые возможности! Цифровая среда обеспечивает бизнесу гораздо больше гибкости, инновационности и масштабируемости, чем доступно в обычном мире. Но освоение этого потенциала требует других подходов к управлению, которые используют динамичность цифровой среды, а не борются с ней. К счастью, вам не придется разбираться в этом самостоятельно. Вы можете опереться на более чем двадцатилетний опыт успешной управленческой практики в цифровых бизнесах и профессиях, в частности в разработке программного обеспечения, и адаптировать его к современному управлению маркетингом. В этом гораздо больше сходства с управлением разработкой ПО, чем кажется. Вы узнаете, как использовать такие параллели в своих интересах. Книга призвана привнести немного хакерского духа в управление и практику маркетинга. Можете быть уверены: в цифровом мире это очень полезно.