

The background is a black field with a winding road made of two parallel white lines and a dashed white center line. Four yellow Uber cars are positioned at various points along the road. On the left side of the image, there is a solid yellow vertical bar.

UBER

ИНСАЙДЕРСКАЯ ИСТОРИЯ
МИРОВОГО ГОСПОДСТВА

АДАМ ЛАШИНСКИ

Annotation

В вашем кармане нечто удивительное — простой и быстрый способ вызвать такси, которое доставит вас куда угодно. В ваших руках что-то столь же удивительное — ранее неизвестная история стремительного взлёта компании Uber и рассказ об огромных, как сама жизнь, амбициях её основателя Трэвиса Каланика. Uber и Каланик вызывают восхищение и зависть конкурентов. Они бросили вызов индустрии, заставили спорить о вопросах эксплуатации водителей, навсегда укоренили в сознании потребителя тот факт, что перед поездкой нужно ознакомиться с личностью водителя. Но это еще не всё. Именно Uber ввёл во все сферы бизнеса глобальное понятие "уберизация", означающий внедрение компьютерных технологий в сделки между покупателями и поставщиками услуг. И сегодня "уберизация" — это не только такси. Такие гиганты как Airbnb и Alibaba Group используют "уберизацию" в своей повседневной работе. Эта книга — взгляд изнутри на глобальную империю Uber, ее прошлое, настоящее и будущее.

- [Адам Лашински](#)
 - [Глава 1. В путь по Китаю](#)
 - [Глава 2. Тест-драйв](#)
 - [Глава 3. Трудные времена](#)
 - [Глава 4. Джемминг](#)
 - [Глава 5. Начало](#)
 - [Глава 6. Трэвис садится за руль](#)
 - [Глава 7. Болезни роста](#)
 - [Глава 8. Джаггернаут](#)
 - [Глава 9. Водительское сиденье](#)
 - [Глава 10. Автономное будущее](#)
 - [Глава 11. Провал в Китае](#)
 - [Глава 12. Долгая прогулка по Сан-Франциско](#)
 - [Благодарность](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)

- 3
- 4
- 5



Адам Лашински
УВЕР. ИНСАЙДЕРСКАЯ ИСТОРИЯ
МИРОВОГО ГОСПОДСТВА

*Посвящается моей семье:
Рут, Ли, Эми, Пауле,
Роберту, Бернарду и Марсии,
чья память всегда будет
жить в моём сердце.*

Глава 1. В путь по Китаю

Трэвис Каланик сидит на заднем сиденье чёрного автомобиля Mercedes, пробирающегося через толкотню улиц Пекина. На дворе самый разгар лета 2016 года. Над столицей Китая громоздится тяжёлое, нечистое небо, воздух спёртый, дышать тяжело. Вот уже три года Каланик в качестве главы одного из самых перспективных стартапов в мире — компании Uber — каждые три месяца посещает Поднебесную. Все эти затратные перелёты из Сан-Франциско в Китай служат одной-единственной цели — распространить мировой успех одной из крупнейших транспортных компаний на страну с самым большим в мире населением.

Преыдущие три дня Каланик провёл в Тяньцзине, огромном городе на берегу Жёлтого моря, расположенном в двух часах езды от Пекина. Там он был сопредседателем форума «Новые чемпионы», проводимого в рамках Всемирного экономического форума — так называемого летнего Давоса. В Тяньцзине Каланик, которому, кстати, через пару недель уже исполнялось 40, ясно ощутил привилегии, коими он был обязан своей свежеиспечённой мировой славе. Калифорнийскому стартапу Каланика всего лишь шесть лет, но, несмотря на это, на одной из не особенно важных межсезонных конференций он встретился со вторым в Китае человеком — Ли Кэцяном, премьером Государственного Совета КНР. Вокруг Каланика яблоку негде было упасть — так много было репортёров, как западных, так и местных, китайских; но это, впрочем, не помешало ему вести себя уверенно и держаться бодро: во время обеда с тяньцзиньскими менеджерами Uber он даже ловко подбросил традиционный китайский блин на сковороде, чем не мог не расположить к себе присутствующих. Там же он вёл душевные беседы с другими крупными предпринимателями, среди которых был Лэй Цзюнь, основатель крупной компании Xiaomi, выпускающей смартфоны. Ввиду своей склонности делать громкие заявления, а также благодаря противоречивой, но тем не менее успешной бизнес-модели его компании (которая в основном сводится к продаже сверхдешёвых смартфонов) Лэй так же уважаем в Китае, как Каланик — во всём остальном мире.

Хотя бы по тому, какой резонанс как в китайской, так и в международной прессе вызвала поездка Каланика, можно заключить, что она была успешной. Ли, китайский премьер, активно поддерживающий развитие предпринимательства в стране, назвал Каланика «передовым человеком», причём сказал он это по-английски, что тотчас же было скормлено местным СМИ его китайскими партнёрами. Вообще едва ли не каждое пророненное Калаником слово попадает на заголовки. Когда его во время очередной беседы спросили, что он думает по поводу возможного вытеснения традиционных автомобилей самоуправляемыми, он ответил ёмко и лапидарно, и в этой его реплике объединились простота, дерзость и размашистый юмор. Фраза звучала так: «Ну, скорее всего, владение автомобилем чем-то приблизится к владению, скажем, лошадью. Время от времени будете её выводить на прогулку».

После того как Каланик выехал из Тяньцзиня на своей всё ещё управляемой человеком машине, его приподнятое бойкое настроение уступает настороженной напряжённости. По правде говоря, он находился в критической ситуации, которую срочно нужно было разрешить. Он присоединяется к групповому звонку, в котором принимают участие должностные лица Uber из трёх разных стран, находящихся на двух разных континентах. На одном из концов провода — команда специалистов по связи из Сан-Франциско. Есть люди из Сеула. Ещё двое находятся прямо в той же машине, где сидит Каланик, и оба эти человека играют чрезвычайно важную роль в делах Uber в Азии. Один из них — Эмиль Майкл, главный коммерческий директор компании Uber и правая рука Каланика, которому последний делегировал проведение непростых и к тому же тайных переговоров по продаже китайского сегмента компании Uber её главному конкуренту — компании Didi Chuxing. Другой человек, едущий с ним в одной машине, — Лю Чжэнь, начальник отдела стратегии компании Uber и самый известный её сотрудник. Он приходится двоюродным братом Джин Лю, бывшей сотруднице банка Goldman Sachs, которая сейчас возглавляет компанию Didi. Отец Джин Лю — основатель компьютерного гиганта Lenovo, Лю Чуаньчжи.

Целью звонка было обсуждение необходимости Каланику утром следующего дня вылететь в Сеул для решения совершенно необычного вопроса. В конце 2014 года Каланик был обвинён в том, что корейское

правительство сочло нелегальными такси-услугами. Речь шла о популярном варианте обслуживания под названием UberX, предполагающем обслуживание клиентов независимым водителем на собственном автомобиле. Каланик согласился явиться в суд для выслушивания обвинений. План, разработанный юристами Uber после длительных прений с корейскими обвинителями, состоял в том, что Каланик признал бы себя виновным в том, что, по сути, является не более чем проступком, и сразу же вышел на свободу.

С правовой точки зрения появление в сеульском суде — это малый риск. Обвинители уверили юристов Uber, что наказание если и будет, то только условное, и что у Каланика не возникнет трудностей в выезде из Сеула. Сам гендиректор к тому моменту уже давно свыкся с вечными конфликтами с чиновниками по всему миру. С того момента, как компании Uber впервые направили письмо с требованием прекращения деятельности, она ведёт непрекращающуюся борьбу, которая нередко подогревается её необузданным начальником, подливающим масло в огонь своими резкими комментариями журналистам и своими грубыми твитами. Что до корейского рынка, то он для компании представлял малый интерес, поскольку местные законы запрещали ей все виды перевозок, кроме самых дорогих — тех, которые осуществлялись на лимузине. Таким образом, с делом важно было разобраться не в коммерческих целях, а в целях устранения очень неприятного пятна на репутации главы компании.

Всё ещё пробираясь по забитым улицам Пекина, Каланик волнуется всё больше. Он обеспокоен тем, что формально простой акт судопроизводства рискует перерасти в «срань господню», как он сам выразился. Он несколько раз объясняет своим советникам по связям с общественностью и по юридическим вопросам о том, какие последствия может повлечь за собой обнародование известия о прибытии его, такого «мошенника в бегах», в Сеул. Важно было вызвать как можно меньше шума. Каланик даже заказал частный самолёт в надежде, что его перемещения не будут особо широко освещаться. И тем не менее кто-то, скорее всего, из окружения прокурора, занимавшегося всем делом, пустил слух о том, что Каланик, скорее всего, появится в зале суда на следующий день. Худший вариант развития событий в представлении Каланика выглядит следующим образом: фотографии его, закованного в наручники, выставляются на

всеобщее обозрение, что, конечно же, уничтожает его репутацию как в Китае, так и вообще во всей Азии.

Каланик очень трепетно относится к своему имиджу. К примеру, он стремится узнать, сколько в зале суда дверей, чтобы заранее продумать способ побега. Стоит ли доверять обещанию сразу же отпустить Каланика? Может ли он рассчитывать на то, что он спокойно пройдёт таможенный досмотр в частной секции аэропорта? Линия разрывается от перекликающихся голосов, каждый из которых высказывает то или иное опасение. В какой-то особо накалённый момент Каланик вовсе затыкает рот одному из собеседников, находящемуся в Сеуле, а именно — своему администратору по коммерческому развитию в азиатском регионе.

Всего лишь через несколько часов Каланик решит пропустить заседание, попросив своих корейских представителей в четвёртый раз запросить отсрочку. Это обдуманый риск. Каланик понимал, что, если бы он чем-нибудь не угодил судье, путь в Корею ему был бы заказан. Тем не менее, всё обошлось, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Его отсутствие на заседании получает незначительное освещение в корейской прессе и никак не затрагивается за рубежом, в том числе и в США. Даже спустя много месяцев никаких продвижений в процессе не наблюдается; их, вероятнее всего, и не будет, если, конечно, в Uber не решат, что стоит вновь попытаться открыть бизнес в Корее.

Тем временем люди из Uber достигают своего пункта назначения в Пекине — искристой гостиницы Shangri-La. Рядом с ней находится конференц-центр, в котором китайская интернет-компания NetEase проведёт конференцию, в которой Каланик примет участие. Каланик по-быстрому собирается в небольшой комнате с коллегами, чтобы завершить звонок, в то время как за дверью, в холле, его ожидает толпа из тысячи молодых китайских сотрудников интернет-компаний; оттуда же доносится шум динамиков.

Несмотря на не самый высокий статус компании Uber в Китае, Каланик является кумиром тамошнего интернет-поколения. Ярые фанаты всего, что связано со словами «цифровой» и «предпринимательство», эти специалисты в области современных технологий хорошо наслышаны о мировом успехе компании Uber и о её положении в Китае. Даже несмотря на то что компания Didi лидирует в

своей нише, не подпуская тем самым Uber к вершине рынка, Каланик всё равно воспринимается как очень важная персона. Переполненный зал настроен скептически, но не без интриги ожидает выхода Каланика, имеющего репутацию инакомыслящего и принципиального человека. Они даже не догадываются, что Uber находится на самой грани поражения в Китае. Они не имеют никакого понятия и о том, как сильно мысли Каланика заняты мыслями о возможном аресте в Сеуле. Волнение было таким, что казалось, будто его можно потрогать руками.

Хотя для Каланика это была просто очередная речь, сопровождаемая интервью местному журналисту с безупречным английским. Глава Uber проходит на сцену в красивом сером костюме и белой рубашке, той же, в которую он был одет утром во время встречи с премьером Китая. Аудитория надевает наушники, в которые будет подаваться синхронный перевод. Каланик даёт сокращённую версию речи, произнесённой несколько месяцев назад во время всемирно известной конференции TED в Ванкувере, и так же, как и во время конференции TED, демонстрирует собравшимся фотографию окраинного района Лос-Анджелеса, где он вырос. Но эта итерация речи, однако же, заточена именно под китайскую аудиторию. В неё, например, добавлен отчёт о трёхгодичной деятельности Uber в Китае, которая расширила границы до такой степени, что её сфера теперь охватывает более 60 городов. Во время короткой Q&A-сессии, проведённой после речи, Каланика спрашивают, как он относится к тому, что его компания находится на неприятном втором месте в Китае, несмотря на то что во всех остальных странах она сохраняет уверенное лидерство. Он смеётся и даёт несколько уклончивый ответ: «Вот что я по этому поводу думаю: наша главная задача — обслуживать клиентов и сотрудников лучше, чем конкуренты. Если мы её выполним, то мы неизбежно вырвемся вперёд. Нам ещё есть над чем работать». Когда его напрямую спросили о конкуренте Didi, он уклонился и сказал: «В идеальной ситуации лидируем мы. Очевидно, сейчас ситуация не идеальна».

Время близится к вечеру, Каланик уже изнурён. У него есть заботы посерьёзнее, чем убеждение китайского интернет-сообщества в высоком потенциале его компании. Его выход в конечном счёте занял не более 20 минут. Он выбегает из зала и направляется в гостиницу

Shangri-La, находящуюся тут же, у конференц-центра. Ему нужно решить свою корейскую проблему.

Ко времени приёма завтрака на следующий день в роскошной гостинице Rosewood Beijing его тревога, столь сильная ещё вчера, уже совершенно развеялась. Мысли о корейском турне уже в прошлом. Каланик гладко выбрит, одет в свои привычные джинсы и поло, он прекрасно себя чувствует. Он разобрался со своими неприятностями, и они на нём никак не отразились. Он говорил мне, что пререкания с властями — это неотъемлемая часть его работы. Вся схема работы компании Uber, по его мнению, основывалась на нарушении правил, охраняющих интересы закостенелых и морально устаревших групп лиц и тормозящих инновации вместо того, чтобы работать в интересах потребителей. Сама идея медальонов и фиксированных цен, например, ограничивает предложение и поддерживает цены на высоком уровне — то есть идёт вразрез с интересами клиентов. Для Каланика борьба с тем, что, по его мнению, является несправедливостью, уже стала частью работы. Когда все видят провокатора и рьяно осуждают его, Каланик смотрит в зеркало и видит борца за справедливость.

Учитывая, что в это прекрасное летнее утро Каланик собирался скрытно слетать в Корею, график у него получился на редкость свободным. Доев омлет, он собирается сесть за компьютер и посмотреть, «что он может намотить».

И в этот же момент он начинает излагать мне свою биографию. Последние два года я большую часть времени пытался уговорить упрямого гендиректора, чтобы тот помог мне с книгой про Uber. Я вот уже на протяжении почти 20 лет пишу про крупнейшие компании Кремниевой долины как один из авторов журнала Fortune, а в 2012 году я выпустил книгу про компанию Apple. После долгого оттягивания и многочисленных подготовок к беседе нам наконец удалось взяться за дело. Я и так собирался написать её — с ним или без, — и он принял прагматическое решение принять участие в её написании, а не остаться в стороне. Несколькими неделями ранее он пригласил меня отправиться вместе с ним в Китай, ведь эта страна играет достаточно важную роль в истории компании. К тому же сам Каланик и его советники правильно предположили, что во время разъездов вдали от штаб-квартиры у измотанного лидера компании будет возможность вот так пообщаться со мной.

И в самом деле, когда Каланик заговорил, его уже нельзя было остановить. Наша беседа длится несколько дней, начинается она в Китае и продолжается в Сан-Франциско. Мы разговариваем во время полёта на самолёте (который должен был доставить Каланика до Кореи и который вместо этого направился в прибрежный город Ханчжоу, где он собирался встретиться с главными представителями Uber в Китае, а также с Джеком Ма, основателем компании Alibaba, китайского интернет-гиганта), во время поездки в фургоне, который вёз нас до курортной гостиницы на окраинах Ханчжоу, во время трёхчасовой прогулки по Сан-Франциско в середине июля и во время множества формальных и неформальных встреч после.

Хоть между историей компании Uber и историей Трэвиса Каланика и нельзя поставить знак равенства, он в ней всё же играет определяющую роль. Вообще изначально это была не его идея. Компания Uber была для него лишь формой частичной занятости на протяжении всего первого года её существования, года, который он посвятил приведению своих несколько расстроенных после предыдущего неудавшегося проекта дел в порядок и в течение которого он был открыт для какого-нибудь нового проекта. Но Каланик присутствовал при самом зарождении компании и с тех пор никуда не исчезал. Более того, он предоставил критические замечания, которые превратили чью-то банально интересную идею в крупнейший проект. Каланик — это стержень компании, установленный на самой заре её строительства, когда она ещё вела свою деятельность в пределах Сан-Франциско. Таким образом, компания Uber ассоциируется с Калаником так же, как компании Microsoft, Apple и Facebook ассоциируются с Биллом Гейтсом, Стивом Джобсом и Марком Цукербергом соответственно.

Неизвестно, станет ли Каланик таким же влиятельным и знаменитым, как вышеперечисленные технологические титаны, но уже сейчас можно с полной уверенностью сказать, что он уже стал для многих предметом восхищения. И отторжения. За тот короткий период, который прошёл с тех пор, когда компания Uber была всего лишь идеей, и до того момента, когда она стала крупнейшей из так называемых компаний-единорогов — стартапов стоимостью в 1 миллиард долларов и более, — Каланик успел прославиться на весь мир своей безжалостностью, решительностью и смелостью, проявляемой

особенно ярко в такие моменты, когда он бросал вызов устоявшимся обычаям и порою даже законам. Он был прямо-таки образчиком культуры «бrogramмистов» Сан-Франциско — сообщества инженеров, выбившихся в предприниматели, состоящего в основном из мужчин. Только когда он примкнул к этому кругу, он был уже старше, чем Гейтс, Джобс и Цукерберг.

Если предыдущие стартапы Каланика особых успехов не принесли, то в случае с Uber всё обстоит иначе: он появился как раз вовремя. Точно так же, как компания Microsoft совершила революцию персональных компьютеров, так же, как компания Apple открыла новую страницу истории цифровых развлечений и как Facebook стал самой мощной общественной платформой XXI века, — так же и в триумфе компании Uber объединились все признаки, определяющие новую эру информационных технологий. Компания полностью интегрирована в мобильные технологии — если бы не существовало «айфонов», такси Uber тоже не существовало бы. Uber распространилась глобально почти сразу же после своего появления — в условиях громоздких компьютеров и распространяемого на физических носителях ПО такое было бы немыслимо. Она является лидером так называемого рынка краткосрочных контрактов, умно сочетая свои технологии с активами (автомобилями) и трудом третьих лиц и платя им как независимым подрядчикам, а не как работникам по найму, что выходило бы накладнее. Таких «платформенных» компаний стало пруд пруди после того, как Uber совершила такой поразительный взлёт. Компании Airbnb не понадобилось владеть недвижимостью, чтобы получать от неё прибыль. Thumbtack и Task-Rabbit — это просто две компании, помогающие людям объединиться в работе над каким-нибудь проектом; никаким наймом они сами не занимаются.

В конце 2016 года компания Uber зашла в тупик. Объемы вкладов частных инвесторов достигли 17 миллиардов долларов, подняв таким образом общую стоимость компании до отметки в 69 миллиардов долларов — невероятного для столь молодой частной компании уровня. После лихой поездки Каланика по улицам Пекина пройдёт всего несколько недель — и раздастся совершенно шокирующее как для злопыхателей, так и для поклонников фирмы Uber заявление — она покинет Китай, страну, в которую Каланик вложил столько времени, сил и средств. Уже почти 20 лет Каланик сворачивал горы своей

напористостью и бескомпромиссностью — и вот он размахивает белым флагом в Китае, объясняя этот жест как прагматически обусловленное действие. «Как предприниматель я считаю, что залог успеха — это как следование здравому смыслу, так и внимание сердцу», — пишет он в своём блоге, посвящённом продаже Uber China компании Didi.

Всё изначально складывалось вопреки интересам Uber, но тем не менее успехи имели место — порою значительные. Как минимум ей удалось получить молчаливое согласие китайского правительства на проведение деятельности — то, чего не смогли добиться Google, Facebook и eBay. И всё же Uber теряла миллиарды в Китае каждый год. Сделка с компанией Didi сделала Uber самым большим держателем акций Didi, а также допустила Didi к руководству компанией Uber. Эта сделка стала самым большим провалом в карьере Каланика и в то же время одним из самых больших его триумфов. Внезапно его двухмиллиардный вклад обратился в ставку на шестимиллиардную китайскую монополию. Устранив пробоину в бюджете компании, он укрепил её финансовое положение, что впоследствии позволило осуществить первичный выпуск её новых акций в США.

Каланик тоже был в тупике. С 20 лет он всячески соответствовал своему образу грубого, резкого и острозычного предпринимателя. Он со всей силы замахнулся со своим первым стартапом. Замахнулся и промазал. Вторая его компания хоть и не была провальной, но и успехов особых не принесла. С Uber он познал головокружительные победы, но они были достигнуты немалой ценой. Он был известен во всём мире как пренеприятный тип, безжалостный, не уважающий ничьи правила либертарианец, уважаемый за свою непреклонность и осуждаемый за используемую им тактику «выжженной земли». Такой имидж не очень ему соответствовал. Даже близкие его соратники из Кремниевой долины удивились бы, узнав, что Трэвис Каланик чувствовал себя оболганным.

Так же, как компания Microsoft совершила революцию персональных компьютеров, так же, как компания Apple открыла новую страницу истории цифровых развлечений и как Facebook стал самой мощной общественной платформой XXI века, — так же и в триумфе компании Uber объединились

все признаки, определяющие новую эру информационных технологий.

Не подвергалось сомнению одно: он стал главой большой организации с годовым доходом около шести миллиардов долларов и штабом, состоящим из около десяти тысяч сотрудников. Даже он понимал, что дни, когда он мог просто тихо копаться в своём приложении или свободно излагать свои мысли во всеуслышание, не боясь при этом наступления каких-либо серьёзных последствий, завершены. Предприниматель, привыкший тайком совершенствовать своё приложение и выпускать исправления ошибок, о которых его пользователи даже не догадывались, он теперь уже находился в самом эпицентре серьёзного бизнеса. В конце 2016 года тогдашний кандидат в президенты США Дональд Трамп пригласил Каланика и ещё 17 других бизнесменов на форум по стратегии и политике. Каланик отказался от участия спустя несколько дней после инаугурации, когда по миру прокатилась волна возмущения внезапным ограничением на въезд в страну для жителей семи стран с преимущественно мусульманским населением. История Каланика и его компании позволяет нам взглянуть на важнейшие бизнес-тенденции эпохи смартфонов, доступности капитала и такого уровня владения искусственным интеллектом, о котором учёные мечтали годами. Эта книга повествует об эпохальной компании и о её главе. Должно признать, провести ровную черту между «пренеприятным типом» и «оболганным» не представляется возможным; зато запросто можно объяснить, как Uber и Каланик стали тем, чем они сейчас являются, и как они достигли таких высот.

Впервые я встретил Трэвиса Каланика в июле 2011 года, меньше чем через год после того, как он стал главой Uber. Компания тогда была ещё довольно мелкой: приложением пользовались всего лишь несколько сотен лицензированных водителей лимузинов, да и то все они базировались в Сан-Франциско. Несмотря на это, уже тогда она располагала своеобразным блеском сан-францисского стартапа. Однако до одного из важнейших моментов истории компании, когда она, позаимствовав тактику одного из своих конкурентов, стала допускать к работе простых людей на собственных автомобилях, было ещё два года. Так что хоть Uber тогда и была крутой и обсуждаемой, взрыв,

сделавший её одним из самых дорогих стартапов в мире, ещё не случился.

Во время этой встречи, состоявшейся в 2011 году, Каланик, которому тогда было 34 года, в общих чертах рассказал о своей карьере. Родился он в Лос-Анджелесе, учился в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе на специалиста по вычислительной технике. Бросил учёбу и устроился на работу в фирму Scout, основанную его одноклассниками. Scout была чем-то вроде древней версии Napster. Она не выдержала конкуренции и быстро потеряла своё место в мире индустрии развлечений. Он сделал ставку на файлообменную концепцию Scout и применил её в своей новообразованной компании под названием Red Swoosh. Противников, представленных тяжущейся стороной в различного рода процессах, предполагалось обратить в клиентов путём разработки специального пирингового ПО, которое компании, задействованные в сфере развлечений, могли бы использовать в законных целях. Спустя шесть долгих лет он продал свою фирму компании Akamai, своему главному конкуренту в этой сфере. Выручки от продажи ему едва хватило на то, чтобы стать членом клуба сан-францисских предпринимателей, дошедших до «выхода» — такого момента, когда предпринимателю начинает поступать реальная прибыль.

В нашем первом разговоре нашлось место и рассказу о том, с чего началась компания Uber. Момент её создания — это своего рода миф, созданный постфактум, такой же, как и у любого стартапа Кремниевой долины. Конкретно этот миф основан на том, как Каланика и его друга Гэррета Кэмп внезапно осенило, пока они тщетно пытались поймать такси во время снегопада в Париже в конце 2008 года. Они подумали: вот бы можно было наделить телефон функциями диспетчера такси! «Основу концепции придумал Гэррет; я же разработал бизнес-архитектуру», — рассказывал потом Каланик.

Через три года у Uber уже была своя армия поклонников, состоящая по большей части из молодых людей — людей таких, как Каланик и Кэмп, которые так же способны восторгаться тем, как нажатие на экран смартфона может привести к тому, что в скором времени у вашего порога будет стоять Lincoln модели Town Car. Осознавая неизбежность решительного ухудшения отношений Uber с её водителями, Каланик во время того нашего разговора сделал особый

акцент на том, как сильно он любит своих водителей. Он сказал, что он обнимал их каждый раз, когда они приходили на работу. «Когда они приходят сюда, — то есть в скромные тогда офисы на Секонд-стрит и Маркет-стрит в Сан-Франциско, — я им говорю: «Идите, я вас обниму». Ещё в нашем разговоре он коснулся первого кризиса своей компании. Произошло это осенью 2010 года, когда правительство Сан-Франциско прислало ему первое письмо с требованием о прекращении деятельности. Компания, которая тогда ещё называлась UberCab, рассудила, что у города не было никакой реальной власти над ней — во-первых, потому, что это была всего лишь технологическая платформа, не владевшая никакими автомобилями и не нанимавшая никаких водителей, а во-вторых, потому, что её «партнёры» ездили на лимузинах, а не на такси. «Так что мы просто убрали из нашего названия часть Cab», — сказал Каланик. Так что UberCab, а вернее Uber, проигнорировала требование городских властей прекратить перевозки.

Тем летом 2011 года Каланик был преисполнен уверенности. Uber уже распространилась до Нью-Йорка и в скором времени планировала прийти до Сиэтла, Вашингтона, Бостона и Чикаго. Каланик гордо рассказывал о сложных вычислениях, применяющихся в его приложении, когда оно рассчитывает время прибытия такси. В «техническое подразделение» Uber на тот момент входили специалист по компьютерной статистике, ракетостроитель и физик-ядерщик. Он сообщил мне, что эта команда проводила эмуляцию гауссовского процесса — красивой и стройной статистической модели — с целью улучшить данные карт Google. «Наши вычисления куда более точные, чем у Google», — сказал Каланик.

Впервые я наблюдал самоуверенного Каланика. Я сказал ему, что у меня есть одна идея для его компании. Я недавно помог няне добраться до дома с помощью Uber, что оказалось удивительно удобно: я мог расплатиться своей кредитной картой прямо из приложения; возможность отследить передвижение автомобиля, дабы быть уверенным, что няня благополучно добралась до дома, тоже меня порадовала. И всё это я мог сделать дома. Я был уверен, что другим родителям это тоже придётся по нраву, а имидж компании, если та решит уделить родителям и их маленьким детям особое внимание, только улучшится, — причём значительно. Каланик мог бы с улыбкой

выслушать идею и тут же о ней забыть, как это обычно бывает. Вместо этого он прямо сказал, что ему это неинтересно. Моя идея не очень соответствовала представлению Каланика об Uber как о «крутом» сервисе для таких же состоятельных людей, как он. Тогдашний слоган компании звучал так: «Личный водитель для каждого». Сервис, позволяющий довозить нянь до дома? Туфта.

Временами я видел Каланика в Сан-Франциско. Иногда он мне попадался на глаза в одной закуской, устроенной в старой мельнице, построенной ещё до печально известного землетрясения 1906 года. Называлась эта закусочная Battery, основной публикой там были люди его круга — технари. Иной раз я мог его встретить на различных конференциях. Как-то раз, когда мы стояли в очереди в буфете, я сказал ему, что мне очень нравится Uber, но я не испытывал особой нужды в том, чтобы меня возили в роскошной машине. Он попросил меня набраться терпения и сообщил о готовящемся запуске нового сервиса под названием UberX, который точно должен был коренным образом изменить моё отношение к его компании.

К началу 2014 года Uber уже была мировым феноменом. Я связался с ним по электронной почте и сообщил, что хочу написать книгу о его компании. Ответил он очень быстро и очень своеобразно. Письмо начиналось со следующих слов: «Я знаком с вашим творчеством, и оно мне очень нравится. Мне очень приятно, что вы думаете написать книгу о моей компании». Далее: «Однако я считаю, что сейчас не самое лучшее время для её написания. Я не знаю, каковы ваши планы — быть может, вы собираетесь написать её независимо от моего одобрения, — но как бы то ни было, я попрошу своих людей ни в коем случае не предоставлять вам никакой информации, которая могла бы помочь вам в её написании. Если вы будете её писать, то я просто найду другого писателя, который сможет связаться с нашими сотрудниками в любой момент и, следовательно, сможет написать книгу лучше, чем вы. Я бы не хотел прибегать к таким мерам, поэтому рассчитываю на адекватный отклик с вашей стороны». Закончил он своё письмо словами: «Спасибо. Т.»

Я почувствовал, что по крайней мере начало было многообещающим. Он не повёл себя так, как повели бы себя очень многие директора, и не стал отвечать в дипломатической манере, предлагая мне какой-нибудь консенсус, к которому мы бы непременно

пришли в неопределённом будущем. Нет, вместо этого он без обиняков пригрозил уничтожить мой проект, если бы у меня хватило наглости пойти против него.

Мы поддерживали связь, и в конце концов Каланик пересмотрел своё отношение к ситуации. Чем больше Uber увеличивалась, тем более сложной становилась её репутация, особенно с учётом того, что различные неизбежно совершаемые компанией такого уровня просчёты отталкивали некоторых людей — как водителей, так и клиентов. К тому же Каланику то и дело приходилось иметь дело с серьёзными конкурентами: в США это были компании Lyft и Juno, в Европе — Gett, в Юго-Восточной Азии — GrabTaxi, в Индии — Ola. Все они получали приличное финансирование, причём иногда оно исходило от тех же инвесторов, что вкладывались в Uber. Каланик и нанятые им советники в какой-то момент увидели, что его неуживчивость и крутость его нрава явились ложкой дёгтя в его бочке: инвесторы, власти, водители, потенциальные и фактические клиенты — каждый мог найти ту или иную причину его не любить. В США, например, нередки случаи, когда люди отказываются пользоваться услугами его компании из-за её агрессивной политики и отношения к женщинам. Каланик согласился поведать мне свою историю, но исключительно на моих условиях, а не на его. Предполагалось, что я получу доступ к нему и другим представителям Uber, но рассказывать историю буду только я и не кто-либо другой.

Uber, как и любая другая компания, постоянно развивается. Хотя, начиная с самого раннего этапа своего существования, она так упорно внедрялась в культуру, что ей удалось довольно рано войти в элитную группу компаний, которые пополняют наш язык новыми словами. Сейчас в повседневной речи запросто можно услышать, например, следующую фразу: «Я закажу убер и доеду, не переживай».

Uber удалось так быстро завоевать симпатию потребителей потому, что её продукты крайне просты в использовании. Всякий раз, когда она приходит на новый рынок — к концу 2016 года она была представлена более чем в 450 городах в 73 странах мира, — пользователи обсуждают своё открытие с фанатичным усердием. В отличие от твиттера, в котором многие просто не видят особого смысла, и снэпчата, который многие справедливо считают слишком специфичным, убер подходит всем тем, кто живёт в городе или в непосредственной близости от оно́го

и обладает смартфоном. Новый пользователь устанавливает приложение, вводит данные своей кредитной карты (при желании можно ввести информацию нескольких карт) и вызывает автомобиль. Техника понимает, откуда подаётся запрос, потому что смартфон пользователя оснащён чипом GPS и другими геолокационными технологиями, посылающими информацию о местонахождении нужному адресату. В Uber та же технология используется для определения местонахождения ближайшего водителя. У клиентов быстро вырабатывается привычка выходить из машины не расплачиваясь, ведь приложение делает всё за них: оно само списывает деньги с их кредитной карты и распределяет их между компанией и водителем. То, что для многих сейчас уже стало привычным, в первый раз казалось им чем-то невероятным. Времена, когда приходилось рыться в карманах в поисках мелочи или платить водителю подарочными картами, постепенно уходят в прошлое.

Хотя фирма Uber изначально была заточена прежде всего под привыкших к комфорту и располагающих значительными финансовыми средствами хипстеров, она учитывает различные демографические нюансы. Она, например, даёт одиноким женщинам возможность безопасно добраться до дома — весь путь автомобиля легко отследить на карте. UberPool, сервис совместных поездок, доступен людям, у которых денег чуть больше, чем нужно на одну автобусную поездку. Компания даже утверждает, что она помогает обществу, и у неё есть все основания утверждать это. Она, например, располагает потенциалом ликвидировать вождение в нетрезвом состоянии, ну или по крайней мере сделать его более редким явлением. Прочувствовав настроение недовольства безработицей ветеранов войны в США, компания приняла мудрое решение разработать программу привлечения ветеранов к себе на работу в качестве водителей. Этой программой воспользовались более 50 000 человек.

Произошли и другие общественные перемены. Среди них, например, смена устаревшей системы вызова такси диспетчером по радиосвязи — ей на смену пришла программа, основанная на алгоритме запрос клиента/доступность водителя. Некоторые фирмы такси разработали в ответ свои приложения. В городах, где компания представлена достаточно широко, её наиболее активные пользователи уже начали думать вовсе невероятные вещи: высказываются мнения,

что необходимость владения собственным автомобилем начинает отпадать. Развивающаяся система совместных поездок может устранить пробки как таковые. Если люди не владеют личными автомобилями и передвигаются в других автомобилях с другими людьми, то по крайней мере в теории автомобилей на улицах станет меньше. Воплотись идея беспилотных автомобилей в жизнь — а Uber вкладывает значительные средства в разработку этой технологии, — дороги освободятся впервые с самого момента своего появления.

Обещания Uber очаровывают — что уж там говорить, сама Uber часто ими очаровывается. Популярность частного автовладения не снизилась ни с появлением каршеринга, ни ввиду какого-либо другого события. Согласно статистике, доля домашних хозяйств, не обладающих собственным автомобилем, снизилась с показателя 21,5% в 1960 году до 9,1% в 2010 году, когда была основана компания Uber. По самой актуальной информации от 2014 года, ситуация изменений не претерпела. Существует похожая статистика по водительским правам: в 2015 году людей, у которых есть права, было на 4 миллиона больше, чем в прошлом году. Pew Research Center приводит данные опроса от 2016 года, согласно которым 51 процент американцев знает о существовании концепции каршеринга, 15 процентов пользовались ею по крайней мере один раз, а 33 процента вовсе не знали, что это. Исследования показывают, что Uber оказала значительное влияние преимущественно на городскую молодёжь, но никаких коренных изменений общественного уклада, о которых она часто заявляет, ещё не произошло.

Да, Uber даёт водителям определённые возможности, которые, впрочем, не лишены своих особенностей и подводных камней. Стать водителем Uber очень легко. (Чтобы не показаться пустозвоном: я им стал во время работы над этой книгой.) Условия труда, по правде говоря, прекрасные — график совершенно свободен. Хотите немного подзаработать, пока есть лишнее время? Просто откройте приложение и ждите вызова. Uber может оказать весомую помощь тем, кто еле сводит концы с концами. Но в то же время Uber, дабы не утратить интерес в глазах своих клиентов, значительно снижает цены и стремится поддерживать их в таком состоянии. В результате этого образовался бесконечный круговорот водителей, создающий необходимость постоянных перетасовок. Так что работа на Uber — это

прекрасный дополнительный заработок, но ни в коем случае не способ заработать на жизнь.

У Uber есть и тёмная сторона. Во-первых, садиться в машину к совершенно незнакомому человеку может быть элементарно страшно, хотя, в отличие от такси, убер можно отследить. История Uber — это постоянная проблема «палки о двух концах»: возможность отслеживания поездок, конечно, успокаивает, но она также открывает обширные возможности для цифрового сталкинга. Задумайтесь: пассажиры, вводящие в приложении свой домашний адрес, предоставляют информацию о своём местожительстве по крайней мере одной стороне — компании Uber. Понятно, что всякий раз, когда водитель Uber обвиняется в изнасиловании, поднимается немалый шум. На заре своего существования Uber использовала технику под названием «всплеск цен», с помощью которой предполагалось увеличить количество водителей. Для человека, владеющего знаниями о спросе и предложении, она выглядит вполне рационально: дефицит продукта поднимает цены на него, вследствие чего впоследствии растёт предложение. Однако клиентов это разозлило и оттолкнуло — особенно тех, кто сталкивался со стихийными бедствиями вроде снегопадов. В какой-то момент Каланик просто попросил своих клиентов перестать нить, но это желаемых результатов не принесло. Действительно, когда Uber переросла из идеи в полноценный бизнес, каждое её действие стало рождать противоречивые толки. Репутация компании, гнущей исключительно свою линию, быстро создала впечатление того, что Uber ставит себя выше закона. Водители довольно скоро перешли из стадии любви к Uber за то, что та им хорошо платила, к состоянию, когда они возмущались тем, что она платит им недостаточно и не предоставляет тех привилегий, какие обычно предоставляет работодатель. Около 400 000 водителей в Калифорнии и Массачусетсе подали групповой иск на Uber, который был улажен только после того, как Uber выплатила 100 миллионов долларов. Федеральный судья позже заявил, что дело всё ещё не улажено. Всё это произошло примерно за 2 года, начиная с того момента, как в середине 2013 года появилась услуга UberX.

Ядром этой истории, конечно же, был Трэвис Каланик, олицетворяющий архетип технологического предпринимателя второго десятилетия XXI века. Каланик отличается от других представителей последнего поколения выходцев из Кремниевой долины, наживших

многомиллиардное состояние и ставших настоящими сенсациями, а его компания, Uber, отличается от других технологических компаний. Google, Facebook, Twitter и другие — это компании, ориентированные исключительно на интернет. Их продукция существует исключительно в цифровых форматах. Uber с самого начала была сетевой технологической компанией, сосуществовавшей с физическими объектами, а именно автомобилями. Для управления такой компанией требуется понимание как современных компьютерных технологий, так и более старого искусства индустриального управления, в том числе логистики.

Uber и её директор заставляли даже успешных инвесторов задуматься о том, какие серьёзные изменения происходят в системе. «В инвестициях главное — это понимание структур», — говорит Юрий Мильнер, российский физик, ставший предпринимателем, вложивший 200 миллионов долларов в Facebook, когда он ещё был молодой компанией, — рискованный шаг, который впоследствии принес ему миллиарды. «Получается так, что Uber работает по другой схеме. Когда появилась компания Uber, интернет-компании, то есть компании, работающие исключительно в интернете, уже были по большей части созданы, и развиваться в этом направлении было особо некуда, по моему. В случае с Uber парадигма была такая: специалисты годами писали код в полной изоляции, никак не взаимодействуя с внешним миром, правительственными агентствами или с общественностью. Затем появилась принципиально новая бизнес-модель. Сетевая и несетевая в одно и то же время. Основатель её — определённо, необычный человек. Человек, умеющий взаимодействовать с внешним миром. Трэвис — боец. Он совсем другой».

Каланик придумал специальный термин для описания противоречивых импульсов Uber — «биты и атомы», так он его назвал, слив вместе два мира — цифровой и материальный. Он является живым воплощением этой комбинации: ботан, занимавшийся бегом в старшей школе, гик, тусовавшийся с крутыми парнями, компьютерный инженер, наделённый даром оратора.

Для Каланика Uber также был кульминацией всего его опыта в предпринимательстве, суммой всех его взлётов и падений, ну и, конечно же, классического везенья а-ля «в нужное время в нужном месте». Пол Саган, директор компании Akamai, купивший у Каланика

Red Swoosh, наблюдал за главой Uber годами. Он зовёт Каланика «Златовлаской из Кремниевой долины». Его первая компания, Scout, была, по словам Сагана, слишком сложной — и она выгорела, словно падающая звезда. Red Swoosh была слишком мягкой — просто развлечение Каланика, которое никогда и не предполагалось превратить в серьёзный бизнес. «Uber — это как раз то, что нужно», — говорит Саган.

«То, что нужно», — это, конечно же, преуменьшение. В Кремниевой долине полным-полно авантюристов, мечтателей, безумцев и наёмников, уверенных, что они изменят мир, откроют несметные богатства и увековечат свои имена на цифровых монументах, посвящённых инновации и сокрушению устоев. Лишь единицы чего-то добьются. Циничные венчурные инвесторы, финансирующие их, прекрасно понимают: венчурный инвестор может считать себя редкостным баловнем судьбы, если хотя бы одно из десяти его вложений окупится. Это означает, что они заведомо убеждены в том, что девять остальных вложений — это провал.

Получается, Uber, несмотря ни на что, уже стала этим самым одним из десяти. Она сформировала прочный всемирный и иногда очень прибыльный бизнес, сеющий хаос для уже устоявшихся игроков на рынке: от неё страдают многие — от компаний такси до агентств, занимающихся прокатом автомобилей. Работающий по составленному по большей части им самим плану, Каланик вырвался вперёд, несмотря на то что шансы его были довольно малы. Он так же, как и Стив Джобс, Билл Гейтс и Марк Цукерберг, бросил колледж, но в отличие от них он прекрасно понимал, что любой, даже малой, победе предшествует череда поражений. Он вышел на сцену более сформированным, чем эта ребятня, но нрав его был не менее крутым, чем у его более молодых предшественников, а амбиции так и вовсе выше. Как и любой другой успешный человек такого рода, Каланик прошёл через огонь и воду. Более того, продолжающееся доминирование его компании на отдельных рынках отнюдь не гарантировано. В самом деле, в 2017 году на протяжении первых нескольких месяцев практически каждый новый день готовил для Каланика новый кризис: обвинения в сексизме из-за того, что инженеры Uber — это по большей части мужчины, публикация видео, в котором он попадает в словесную перепалку со своим водителем, судебный иск от подразделения компании Google,

занимающегося разработкой беспилотной системы управления автомобилем, разоблачение, пролившее свет на то, что в Uber использовали особую программную хитрость, позволявшую им обойти правоохранительные органы.

Специалисты годами писали код в полной изоляции, никак не взаимодействуя с внешним миром, правительственными агентствами или с общественностью. Затем появилась принципиально новая бизнес-модель.

Можно сказать, что Uber — это своеобразный прототип героя нашего времени, наглядно демонстрирующий нам преобразующую силу технологий и непостоянство долгосрочного найма и возможности, а также то, что Кремниевая долина и подобные ей виртуальные сообщества могут извлечь огромную прибыль из комбинации смелости, уверенности и гениальности.

Глава 2. Тест-драйв

В середине 90-х годов залитый солнцем кампус Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе был известен во многих смыслах. Футбольная и баскетбольная команды Брюинз соперничали вот уже много лет кряду. Также в составе этого университета была первоклассная киношкола, здание которой удобно расположилось прямо в Голливуде. Университетский медицинский центр тоже был учреждением мирового класса, не в последнюю очередь из-за того, что в нём проходили лечение многие звёзды и богачи Южной Калифорнии. Но вот чем этот университет не мог похвастаться: он не был отправной точкой стартапов, основанных компьютерными ботаниками. Ядро компьютерной науки находится 600 километрами севернее — в Кремниевой долине, эпицентром которой является Стэнфордский университет в городе Пало-Альто. Выпускники Стэнфорда Джерри Янг и Дэвид Файло уже основали Yahoo! дико популярную компиляцию веб-страниц, доступную для поиска. Стенфордские аспиранты Ларри Пейдж и Сергей Брин уже возились с алгоритмом, который впоследствии стал тем, что мы знаем под названием Google. Почти все ведущие мировые венчурные инвесторы, делавшие рискованные ставки на сомнительные технологические компании, имели по офису у дороги Сэнд-Хилл-Роуд в городе Менло-Парк, расположенном в паре минут ходьбы от стэнфордского кампуса. Такая близость была неслучайной: спонсоры осознавали, насколько важно держать под рукой блестящие умы стэнфордских компьютерных и инженерных факультетов.

Но это, впрочем, не означает, что сам университет не радел за свои таланты. На протяжении десятилетий университет выпускал множество специалистов по ракетостроению и другим сферам инженерии. Он, кроме прочего, установил важную веху в истории цифровых технологий. В 1969 году группа учёных, специализирующихся на электронно-вычислительной технике, работавших в Болтер-холле, здании инженерного факультета, послала первое сообщение по финансируемой государством системе связи под названием ARPANET. Из этой первой передачи данных между двумя «узлами» сети (принимающий узел находился в университете) появился интернет.

25 годами позднее это всё прозвучало бы, как меланхоличный рассказ какого-нибудь студента о событиях недавнего прошлого — даже несмотря на то что интернет тогда уже эволюционировал во Всемирную паутину и уже начал производить множество довольно прибыльных организаций. В те времена молодые кодеры, обучавшиеся в этом кампусе, прекрасно проводили время в компании друг друга, понимая, что каждый из них по-своему уникален. У них было даже своё место, где они обычно собирались. Это место, тоже находившееся в Болтер-холле, — Студенческая ассоциация информационных наук. Это место, рассказывает Майкл Тодд, член ассоциации в середине 90-х, было чем-то вроде клуба, где друзья по интересам могли собраться и отдохнуть после уроков, играя во что-нибудь и обсуждая компьютеры. Клуб этот, как вспоминает Тодд, также закладывал фундамент для будущего его членов, давая будущим работодателям понять, что аппаратное и программное обеспечение — это важная часть жизни молодого соискателя.

Эта ассоциация с её кладовой, заполненной компьютерным оборудованием и аляповатой мебелью, функционировала как своего рода мужское студенческое сообщество, что в основном обуславливалось очевидным дефицитом лиц женского пола в тех кругах. Студенты быстро сходились друг с другом. Илья Хейкинсон, чья семья эмигрировала в США, когда он ещё был ребёнком, дружил с Тоддом, который был родом из округа Мартин, уютного местечка к северу от Сан-Франциско. Несмотря на то что Хейкинсон по натуре своей интроверт, он отлично помнит, как легко он влился в коллектив университета. Его одноклассник по имени Дэн Родригес какое-то время был президентом клуба. Остальные два члена клуба — Винс Бусам, заядлый волейболист, живший с Тоддом в одной общежитии, и Кевин Смилак, другой уроженец Области залива Сан-Франциско.

Студент, которому суждено было стать самым знаменитым членом клуба, вырос практически по соседству. Трэвис Каланик из находящейся поблизости долины Сан-Фернандо, обучавшийся по двум специальностям — информатике и бизнесу, — быстро примкнул к клубу. Он даже рассказывал, что с членами клуба он ладил лучше, чем со своими соседями по общежитию. «Я большую часть времени там проводил, — рассказывает он. — Мы играли в Double Dragon. (Это была такая популярная игра 80-х в жанре «избей их всех»), которая к

тому времени уже перебралась с игровых автоматов на персональные компьютеры.) Серверы компьютерного клуба, принадлежавшие информационному отделу факультета, позволяли членам клуба использовать специальную сетевую технологию под названием протокол передачи файлов (FTP) для поиска программ в интернете. Каланик вспоминает: «Мы находили FTP-сайты с MP3-файлами — аудиофайлами, которые можно хранить на компьютере, — заходили на всякие сайты с головоломками и пазлами. Как-то так мы проводили своё время».

Несмотря на происходивший тогда на севере рост количества интернет-компаний, компьютерный клуб в основном был посвящён развлечению и играм. Так что идея, пришедшая в голову Бусаму в 1997 году, была в духе этого кружка. В то время все компьютеры на базе Windows, находившиеся в общежитии университета (то есть такие компьютеры, которые работали под управлением операционной системы, разработанной компанией Microsoft), были связаны между собой единой локальной сетью. По современным стандартам это совершенно немыслимо, но тогда на тех компьютерах по умолчанию была выставлена настройка, позволявшая им не только связываться между собой, но и обладать свободным доступом к файлам на любом другом компьютере. «Межсетевых экранов у нас не было», — говорит Каланик.

Эта открытость рождала определённые возможности. Бусам решил, что было бы неплохо написать программу, которая будет автоматически искать музыку и так называемые мультимедийные файлы на всех соединённых компьютерах и затем систематизировать результаты. С этой техникой уже были знакомы те, кто когда-нибудь обращался к поисковым машинам для нахождения информации или развлекательных сайтов. Целью всего этого было всего-навсего создать цифровую копию обычного эпизода студенческой жизни, когда все раскладывали на полу свои музыкальные альбомы и обменивались ими. «Мы с Винсом всё это сделали в его комнате. Мы просто хотели находить музыку и послушать её», — говорит Тодд, помогавший Бусаму с кодом.

Хоть они и делали это всё в общежитии колледжа, но благодаря волшебству сетей (которое не было бы возможным без той первой передачи данных по ARPANET, осуществлённой в Болтер-холле) у них

был доступ к серьёзным компьютерным системам университета. Тодд подрабатывал системным администратором, что давало ему «ключ» к сети. Они с Бусамом решили, что их программа для поиска песен в общежитии может запросто справиться с поиском в пределах нескольких общежитий или даже кампусов. Это работало вообще с любым компьютером, подключённым к сети интернет, а значит, они могли построить целый бизнес, собрав аудиторию меломанов, уверенно владеющих компьютерами. В компьютерном кружке прослышали об их новом «хаке», и к ноябрю 1997 года Смилак, Родригес и пятый одноклассник по имени Джейсон Дроге спелись с Тоддом и Бусамом, чтобы попытаться счастья с этой идеей про поиск музыки. Каланик, проходивший тогда стажировку в полупроводниковом гиганте Intel, не входил в первую команду. У ребят не было за плечами сколько-нибудь значительного опыта в ведении бизнеса, но зато они были способны придумать отличное название для новой компании. Они назвали свою компанию Scour,^[1] броское имя для инструмента, с помощью которого можно прочесывать сеть в поиске MP3-файлов, а позже и видеозаписей.

Поначалу, правда, Scour.net больше походил на студенческий проект, чем на полноценную компанию. Во время зимних каникул ребята решили улучшить код. Они собрались в доме родителей в городе Уолнат-Крик близ Сан-Франциско и расставили компьютеры на столе для игры в пинг-понг в гостевом домике у бассейна. Отчим Смилака, Джеймс Амфрис, вложивший в компанию Scour несколько тысяч долларов, был одним из её первых инвесторов. Друг отца Дэна Родригеса тоже инвестировал в компанию ребят. Начальные расходы участников на компанию были минимальными. В следующем семестре они создали сайт, который, по-хорошему, был собственностью университета, ведь он входил в университетскую сеть и даже имел кампусный адрес: scour.cs.ucla.edu. Они даже немного увеличили свой штаб, добавив к нему Хейкинсона в начале года.

Студент, впоследствии ставший седьмым членом команды основателей компании, не присутствовал при этих событиях по причине своей стажировки в Intel. Но он был на короткой ноге со своими друзьями, основавшими Scour, особенно с Родригесом, который планировал присоединиться к Каланику в Intel осенью, но передумал и остался в Лос-Анджелесе. Каланик переживал, что он всё пропускает, и дал Родригесу это понять. «Я был немного расстроен этим всем, и я

такой ему говорю: «Чувак, серьёзно? Я тоже хочу быть в игре», — вспоминает Каланик. Он долго не решался подписать контракт со Scour, потому что летом ему предстояло пройти другую стажировку — в этот раз он должен был принять участие в работе над проектом в сфере электротехники для организации Boston Consulting Group в Лос-Анджелесе. Это не единственный раз, когда Каланик отстранялся от начинающего стартапа, чтобы продумать свои шаги, — через 10 лет он сделал то же самое с Uber.

Scour — образец того, чему позже присудят крайне высоко почитаемый предпринимателями Кремниевой долины термин «идеальное соотношение продукт/рынок». Некоторые стартапы выпускают излишне пафосные, но никому не нужные продукты. Другие метят на большой рынок, в то время как им нечего предложить. Scour.net был простым в использовании сайтом, находившим и упорядочивавшим размещенные в сети аудиофайлы, и оказался крайне привлекательным для студентов колледжей, которые искали новую музыку, но не всегда располагали необходимыми финансовыми средствами. Scour поставила цель собрать вокруг себя большую аудиторию, коммерчески интересную для компаний, задействованных в сфере развлечений, и как способ продвинуть продукт, и как площадка для его реализации. Сама Scour не владела ключевыми благами, привлекавшими её пользователей, — песнями, которые они приобрели. Это один из ранних примеров платформ, получавших прибыль через систему левериджа. Автомобили водителей UberX впоследствии стали для Uber тем же, чем музыкальные файлы пользователей были для Scour, хотя дела Uber, конечно, находились в куда более хорошем состоянии, чем дела Scour.

О сервисе Scour, уже выросшем в полноценную фирму, быстро разошлась молва. «С каждым днём она разрасталась всё больше, и мы просто сидели в своих комнатах и в шоке наблюдали за этим, — говорит Дроге, изучавший информационные технологии и посещавший университетскую киношколу, прекрасно понимая потенциал этой компании как медиабизнеса. — Уже через полгода около 11 процентов студентов Калифорнийского университета в Беркли были пользователями Scour. Она быстро набрала популярность среди студентов колледжей, и уже скоро мы начали перенаправлять по 20 мегабит трафика в секунду. О нашем сервере, как ни странно, никто из

местной охраны не догадывался. Такой объём трафика стоил по тем временам тысяч двадцать долларов в месяц».



Команда Scour в последний день своего существования.

Scour росла так быстро, что её основателям вскоре пришлось столкнуться с проблемой серьёзного выбора: образование или предпринимательство. «Понимаете, тяжело сидеть на физике, когда твой телефон разрывается от сообщений и звонков, сообщающих о том, что твои серверы опять упали, при этом тогда вообще мало у кого был свой сотовый, — рассказывает Хейкинсон. — В какой-то момент стало невозможно это терпеть. Некоторые из нас прекратили посещать занятия». Таким естественным образом случившееся разделение труда стабилизировалось к концу 1998 года. Родригес, позже ставший президентом компании, был самым деловым из нас, и ему нравилось применять знания, почерпнутые им из множества книг про бизнес. Смилак и Бусам составляли программное обеспечение. Тодд следил за серверами. Дроге занимался рекламой, начав с продажи рекламных

щитов. К тому времени как группа перебралась из университетского общежития в квартиру в лос-анджелесском районе Вествуд, которую снимали Тодд и Родригес, Каланик, бросивший учёбу, уже вошёл в команду и занимался как маркетингом, так и тем, что впоследствии в значительной степени определило его карьеру, — привлечением средств. На многие годы вперёд он избрал следующую роль: он в общем знал технологию, но никогда не был главным программистом.

К началу 1999 года Scout начала походить на настоящую компанию — хоть и управляемую кучкой бросивших колледж молодых людей, осуществлявших все операции из тесной квартирки рядом со своим бывшим университетом. «Мы расширились до 13 человек, работавших в офисе с 13 компьютерами, — рассказывает Хейкинсон, который спустя много лет стал главным инженером компании Snapchat, расположившейся неподалёку, в районе Венис. — Когда кто-то включал микроволновку, приходилось отключать мониторы, чтобы пробки не выбило. Это было довольно забавно».

Начало карьерного пути людей, основавших Scout, с присвоением университетской сети и построением бизнеса на не принадлежащей им интеллектуальной собственности оставило след как на них самих, так и на их компании. «Одной из вещей, которые мы быстро осознали, было то, что мы могли по-тихому безнаказанно проделывать мелкие махинации», — говорит Дроге, единственный из первоначальных участников команды Scout, который спустя годы присоединился к Каланику и его компании Uber — по-настоящему бунтарской компании. «Мы как бы осознали, что правила можно и обходить; главное — никому не приносить при этом вреда. Но так как всё это делается, очевидно, для собственного блага, мы каждый раз пытались зайти чуть дальше».

Чтобы зайти настолько далеко, насколько они хотели, команде Scout нужно было привлечь значительные средства, так что вскоре они вышли за пределы круга ближайших знакомых. Отчим Смиллака инвестировал ещё 150 000 долларов в их компанию, но этого не было достаточно ни для организации дел, ни для аренды серверов. Продолжение работы в университетской сети даже не рассматривалось. Тодд дружил с бывшим аспирантом Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, специализировавшимся на информационных технологиях, по имени Франческо Фабброчино, позже ставшим его

соседом по комнате. Фабброчино был связан с интернет-стартапом из Беверли-Хиллз под названием Checkout.com, который управлялся голливудским агентом Майклом Овитцом и Роном Бёрклом, заработавшим свои миллиарды буквально на супермаркетах. Как и очень многие в то время, они были очарованы новшеством интернета. Рассудив, что им будет интересно вложиться в Scout, Фабброчино связал представителей Овитца и Бёркла со Scout, которая, как мы помним, поручила задание привлечения инвестиций Каланику.

Для Каланика это была отличная практика. «Я одновременно и занимался делом, и изучал всё то, что в Кремниевой долине теперь уже считается стандартным, — рассказывает Каланик, у которого не было ни опыта в ведении дел, ни наставника, к которому он мог бы обратиться за советом. — Сейчас обо всём этом можно запросто прочитать в каком-нибудь блоге — например, о том, что такое перечни условий и с чем их едят. Но тогда никто ни о чём не имел ни малейшего представления. Мы всё учили с нуля, действовали вслепую. О венчурных сделках не было никакой информации, так что всё это приходилось изучать самостоятельно. Я в те времена жил у родителей; помню, что тогда по восемь часов в день только на телефоне сидел».

Весной 1999 года команда Scout достигла соглашения с Овитцом и Бёрклом. Два крупных лос-анджелесских игрока, в технологиях особо не разбирающихся, но зато очень состоятельных, купили контрольный пакет акций компании Scout за 4 миллиона долларов. Молодая компания расположилась под одной крышей с компанией Checkout.com в Беверли-Хиллз. Дело предполагалось закрыть за месяц, в течение этого времени руководство Scout не имело права заключать какую-либо иную сделку, что называлось «условием непродажи». Ребята, правда, почти сразу же начали паниковать, волнуясь, что им, может быть, не следовало вот так просто отказываться от контроля над своей развивающейся компанией. Тем более примерно в то же самое время лейбл GoodNoise, занимавшийся продажей треков инди-групп в интернете, проявил интерес к приобретению меньшей доли акций Scout. Тогда же Овитц пытался пересмотреть условия сделки, хотя месяц уже прошёл, а дело всё ещё не было закрыто. «Мне пришлось позвонить Овитцу и сказать: «Дело, в общем, такое: месяц уже прошёл. Мы будем искать другие источники финансирования», — рассказывает Каланик. Стоит признать, это не самое благоприятное начало

отношений с инвестором. Каланик говорит, что Овитц продлил «условие непродажи» на несколько дней (так же безрезультатно). «Чуть позже одним утром мы узнали, что в The Wall Street Journal напечатали статью, в которой говорилось, что Майкл Овитц подал на нас в суд за нарушение условия».

Иск был большим потрясением, но он также оказался и большим уроком. «Мы быстро вникли в правила игры, — рассказывает Дроге. — Нашими преподавателями были одни из самых больших злодеев в мире, а именно люди из Голливуда». По словам Дроге, для Каланика это был очень важный опыт. «Он всегда был впечатлителен, но вот именно этот процесс поиска финансирования был для него чем-то вроде переломного момента в жизни».

Вскоре произошло подобие сцены из фильма «Крёстный отец»: предпринимателей осенило, что от предложения, которое им сделали, отказываться просто-напросто нельзя. «Ну мы и взяли деньги. У нас не было другого выбора», — говорит Каланик.

Лето 1999 года сыграло важную роль в судьбе Scour не только из-за этой истории с привлечением средств. Получив 4 миллиона лично от Овитца и Бёркла, Scour перебралась в Беверли-Хиллз и начала набирать персонал. Успех сайта компании (а также его недостатки) привлекли внимание конкурента, который впоследствии сыграл решающую роль в её уничтожении. Этот конкурент горел и ярче, и дольше, чем Scour, но упал так же больно, как и она. Конкурент назывался Napster.

Основной проблемой Scour было то, что она не развивалась пропорционально, то есть качество работы не улучшалось сообразно расширению. Хотя те услуги, которые предлагала Scour, привлекали молодёжь, увлекающуюся музыкой, их спрос превосходил предложение. «Мы стали крайне популярны, — рассказывает Каланик. — Проблема в том, что количество источников контента было ограничено. То есть ограничено количество компьютеров, на которых была песня Бритни Спирс», — объясняет он. (Бритни Спирс выпустила свой дебютный альбом «...Baby One More Time» в 1999 году.) Слишком много людей искали один и тот же контент, и компьютеры зависали. Затем пользователь искал ссылку, находил её, переходил по ней и выяснял, что она не работает, потому что компьютер на противоположной стороне тоже повис». Тогда инженеры Scour в попытках удаляли битые ссылки и рылись в интернете в поисках новых

источников музыки. Непрерывное пополнение контента обеспечивало резкие скачки посещаемости. «А потом у нас снова заканчивался контент», — говорит Каланик.

Как обычно случается в сфере новейших технологий, слабости Scour привели к тому, что её конкурент внедрил небольшую, но значительную инновацию. Сервис Scour позволял просматривать аудиотеку других пользователей. Хотя для прослушивания какой-нибудь песни пользователь должен был подать запрос, что запускало перенос файла от одного пользователя к другому по сети. Как и многие пользователи Scour, Шон Фэннинг обожал музыку и современные технологии. Он понял, чего не хватало Scour, и в мае 1999 года, спустя 18 месяцев после того, как друзья-компьютерщики из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе основали Scour, Фэннинг и Шон Паркер создали Napster как улучшенную по сравнению со Scour файлообменную мышеловку. «Он такой: «А почему бы мне не делиться файлом автоматически, когда я его загружаю из Scour, — вспоминает Каланик, рассказывая о системе, при которой прослушивание песни автоматически делает её доступной для остальных пользователей. Более того, так как Napster показывал только то, что доступно в данный момент, у него не было проблемы невыполненных обещаний, которая была у Scour. — Вот, собственно, и вся суть Napster. Он просто взял Scour и прикрутил к нему улучшение, и это улучшение изменило всё». Позже Каланик и Фэннинг стали друзьями, и последний одним из первых инвестировал в компанию Uber. Каланик, помня о том, что Napster сделал со Scour, навсегда уяснил, насколько важно быстро воспринимать идеи конкурентов и реализовывать их самому. Когда он спустя более чем десять лет заметил, что Lyft зашли в своих инновациях дальше, чем Uber, он отреагировал мгновенно.

Napster стал вирусной сенсацией и частью тогдашней культуры. Он быстро обошёл Scour: к 2001 году он уже был загружен 80 миллионов раз. У Scour, к примеру, в его лучшие времена было 7 миллионов загрузок. Scour теперь уже был в положении догоняющего. Вскоре был запущен сервис под названием Scour Exchange, который был устроен практически так же, как Napster. Успех обеих компаний основывался на предоставлении пользователям возможности слушать музыку и — в случае со Scour — ещё и смотреть фильмы, которые они не покупали. Довольно скоро это стало проблемой для обеих компаний. Scour изо

всех сил пыталась не отстать. Она провела рекламную кампанию, направленную исключительно на молодёжь, которая и была её целевой аудиторией. Метод продвижения сервиса Scour Exchange (сокращённо SX) вполне соответствовал духу компании, управляемой молодыми людьми. Scour наняла маркетинговую фирму, которая направила во все кампусы страны своих промоутеров раздавать студентам тюбики гель-смазки с наклейкой, на которой был написан провокационный слоган Scour Exchange: «Для плавной загрузки используйте SX».

Слишком много людей искали один и тот же контент, и компьютеры зависали. Затем пользователь искал ссылку, находил её, переходил по ней и выяснял, что она не работает, потому что компьютер на противоположной стороне тоже повис.

Scour преуспела в привлечении к себе внимания. В ноябре 1999 года компания RealNetworks, занимающаяся разработкой виртуальных медиапроигрывателей, попыталась приобрести Scour. В этой сделке были особенно заинтересованы держатели контрольного пакета акций RealNetworks. В тот же месяц несколько студий звукозаписи подали совместный иск на уже разросшуюся компанию Napster, обвиняя последнюю в том, что её сервис по загрузке музыки нарушает права на интеллектуальную собственность. Если бы люди из Real смогли найти легальный способ как-нибудь пристроить Scour Exchange на рынке, продажа стала бы для владельцев Scour невероятно удачным решением. Хотя в таком случае они стали бы сотрудниками Real, поскольку при продаже они получили бы не деньги, а акции. Пока шли переговоры, на сайте CNET, публикующем новости о современных технологиях, всплыло сообщение, в котором говорилось, что, согласно «надёжному источнику», компания Real планировала выкупить Scour за 100 миллионов долларов. «Кто-то решил подбросить прессе утку о том, что нас покупают. Это было сделано, как мне кажется, для того, чтобы ускорить весь процесс, — говорит Хейкинсон. — Неважно, что они нам предлагали на самом деле, но кто-то просто взял и пустил слух о том, что они, мол, предлагают нам баснословную сумму, что, конечно, не соответствует действительности. Судя по всему, вовремя

совершённый звонок репортёру исключил саму возможность заключения сделки». Молодые предприниматели, только начинавшие входить в курс дела, спустя несколько месяцев после того, как поступило шокировавшее их поначалу известие об иске от самого Овитца, доказали, что они вполне способны вести переговоры через СМИ.

Однако вскоре стало ясно, что ребята из Scour просчитались, решив не продавать компанию; особенно в свете происходившего с компанией Napster. Для индустрии развлечений Napster была чем-то вроде смертельной опасности. Логично: если у молодёжи сложится представление о музыке как о чём-то таком, за что платить не нужно, то покупать они её, естественно, не будут. Далее, по мере ускорения широкополосного соединения — чего напряжённо ожидали в киностудии, — та же участь должна была постичь и рынок DVD. В июле 2000 года несколько торговых ассоциаций, задействованных, опять же, в сфере развлечений, пожаловались на Scour, обвиняя последнюю в нарушении авторских прав. Иск был в общем схож с тем, который был подан против компании Napster: Scour Exchange, можно сказать, поддерживал нелегальную загрузку фильмов и музыки. Ущерб, который Scour нанесла различным компаниям, мог составить до 250 миллиардов долларов. Понятно, что такая сумма могла бы убить Scour.

Больше всего молодое руководство компании было раздражено тем, что в то же самое время, как маркетологи многих кинокомпаний специально платили Scour, чтобы та рекламировала их фильмы, юристы этих же компаний предъявляли им обвинения. «Они звонят и говорят: «Хэй, а сколько загрузок было вчера? Сколько нам досталось? — говорит Дроге. — И буквально в следующий раз мы слышим: «Хэй, да мы вас по судам затаскаем». Всё это было как-то не очень».

Хотя процесс над Napster длился годами — компания объявила о своём банкротстве только в 2002 году, — Scour скончалась за несколько месяцев. Некоторые её основатели, в том числе и Каланик, не собирались сдаваться без боя. У него было не очень много денег, и, следовательно, терять ему тоже было почти нечего. В случае с Бёрклом и в особенности с Овитцем, состояние которого целиком зависело от той индустрии, которая вела борьбу с компанией Scour, всё было иначе. Бывший адвокат по имени Хэнк Барри, партнёр одного из венчурных

инвесторов, располагавшегося в Сан-Франциско, в какой-то момент стал директором Napster; он боролся за сохранение компании. Разные фирмы, в числе которых были Liquid Audio и Listen.com, во время торгов предлагали свою цену за активы компании Scour, в то время как основатели компании находились в зале суда. Каланик рассказывает: «Просто сидишь в суде по делам о банкротстве и наблюдаешь, как вся твоя работа, вообще всё твоё имущество распродают на аукционе. Ни о какой церемонии, разумеется, не может идти и речи — только машинная точность. Вот так в этом суде делаются дела». В конце концов торги выиграла компания CenterSpan Communications из города Портленд штата Орегон, которая приобрела активы компании Scour за 9 миллионов долларов, планируя преобразовать Scour Exchange в файлообменный сервис. Основатели Scour вели переговоры с людьми из CenterSpan на протяжении нескольких месяцев в надежде на спасение бизнеса, но в конце концов из приобретений CenterSpan ничего особенно так и не получилось.

Для всех основателей Scour, в том числе и для Каланика, это был очередной полезный, можно даже сказать приятный, опыт. Одним из уроков была, например, необходимость придумать объяснение для широкой общественности. «Мне кажется, что мы тогда начали апеллировать к 11 главе закона о банкротстве лишь ввиду того, что на нас обрушилась вся эта судебная канитель, — вспоминает он. — Знаете, когда пытаешься сохранить невозмутимый вид в то время, как всё трещит по швам, становится очень трудно просыпаться. То есть буквально спать по 12, 14 часов в сутки — со мной, по крайней мере, так было. Это очень грустно, на самом деле. Я тогда осознал, что жизнь слишком коротка, чтобы делать вид, будто всё хорошо, в то время как это совсем не так».

Это был совсем не хеппи-энд, но, по крайней мере, Каланик прошёл проверку боем. Он понял, что технологическая компания обязательно должна развиваться пропорционально — как для оттеснения конкурентов, так и для обеспечения постоянного притока новых пользователей. Он также понял, что приоритетными задачами для любого предпринимателя являются выбор своих заинтересованных лиц — это во-первых, а во-вторых, решение вопроса, как поддерживать свою компанию на ходу. Поддержание пропорций, привлечение средств

и сохранение баланса стали практически главными заботами Каланика через 10 лет, когда он уже занялся своей компанией Uber.

В конце 2000 года Scout уже была близка к закрытию, и у 24-летнего Трэвиса Каланика, равно как и у его товарищей из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, не было ни образования, ни работы. Ему срочно нужно было найти выход.

Глава 3. Трудные времена

С гибелью Scour Каланик впервые в сознательном возрасте остался без работы. Хотя его первый по-настоящему зрелый бизнес только что развалился, он уже был закалённым и полноправным участником мира предпринимателей. Каланик, подобно Стиву Джобсу, семья которого в свидетельстве о смерти в графе «деятельность» написала «Предприниматель», определял себя как человека, чей удел и чья отрада заключались в ведении бизнеса. Каланик считал, что в конечном счёте два самых важных качества, которыми должен обладать предприниматель, — это креативность и упорство.

Упрямство, видимо, было в крови. Как и многие его ровесники в то время, он вместе с отцом принимал участие в программе под названием «Индейцы-вожатые», организованной Юношеской христианской организацией. У всех вожатых и их отцов были «индейские» имена. Трэвиса звали Смеющийся Волк. Он говорит, что он постоянно смеялся тогда — вот и называли так. Его отца звали Дикий Волк. (Думаю, стоит добавить: в другой части страны десять лет назад нас с отцом в той же программе прозвали Маленький Медведь и Большой Медведь.) Идея программы отвечала духу времени; она давала отцам-кормильцам возможность провести время со своими детьми на свежем воздухе. Существовала ещё одна неполиткорректно названная программа для отцов и их дочерей — «Индейские принцессы». Позже Юношеская христианская организация убрала отсылки к индейцам из обоих названий. Воспоминания о «вожатых» у Каланика связаны не с отцом, а с тем, как он продавал билеты на завтрак. «У меня всегда были лучшие продажи», — вспоминает он не без удовольствия спустя где-то тридцать лет. «Я выходил к супермаркету Хьюс в 2 пополудни в идиотском наряде и продавал билеты. И так до 11 часов. Я бы и дальше стоял и продавал, если б родители меня силой не уводили».

Детство Каланика — за исключением страстного желания обойти в продажах других ребят в кружке вожатых — было крайне рутинным. Он играл в бейсбол и футбол, обожал математику, занимался бегом и располагал помощью старших сестёр, которые могли посоветовать ему, что делать, и консультировали его в вопросах внешнего вида. Трэвис считает, что именно его отец Дон, инженер-строитель по профессии,

разработавший ряд проектов для аэропорта Лос-Анджелес, привил ему инженерный образ мысли. У Дона Каланика была такая натура — он любил разбирать вещи на части, а потом собирать их заново. «Он никогда не вызывает сантехника — он всё делает сам, — говорит Каланик. — Он никого не вызывает, когда нужно починить кондиционер, — он сам его открывает и роется в нём. Такой он». Мама Трэвиса, Бонни, была более эмоциональным и открытым человеком. «Каждый день она встречала нас из школы и говорила, как сильно нас любит. Сразу после этого она говорила, что для нее важнее всего, чтобы мы никогда не употребляли наркотики. Я так ни разу и не употребил».



Юный Трэвис.

Каланики не были ни богатыми, ни бедными, хотя им и не были чужды проблемы с деньгами. Городок Нортридж в долине Сан-Фернандо, где они жили, вполне соответствовал их семье — ни богатый, ни бедный. Нортридж — это ближайший пригород Лос-Анджелеса, составленный преимущественно из скромных бунгало. По словам Каланика, место было «чуть ниже среднего, вот прям самую малость». Большая часть семейства так и жила. Старшие сёстры Каланика, обе от первого брака его отца, позже продавали изделия по

уходу за кожей и работали в копировальном центре. Брат Кори, который моложе его на 11 месяцев, работает пожарным в городе Фресно в Калифорнийской равнине. (Говоря начистоту, Кори — это знаменитость масштабов чуть ли не тех же, что и его брат: видео на YouTube 2013 года, в котором он спасает котёнка из горящего дома, стало вирусным и сделало его местным героем.) Среди родственников Каланика есть и несколько педагогов, работник социальной сферы, физиотерапевт и ещё несколько пожарных. «Это вам не выпускники Йельского университета. Нет, моя семья попроще будет».

Во время отпуска они всегда отправлялись в поход. Каланик рассказывает: «Когда я учился в старшей школе, мы — я, папа и брат — каждое лето вместе отправлялись в горы Сьерра-Мадре на неделю. Там мы ели то, что нам удавалось добыть. В таких условиях поневоле выучиваешь все нюансы приготовления рыбы, потому что рыба — это завтрак, обед и ужин. Так что ты быстро схватываешь всякие мелочи вроде посыпания рыбы солью за 35 секунд до начала её приготовления и добавления масла незадолго до окончания готовки».

Хотя жили они и средне, отец Каланика не жалел никаких средств на компьютеры. «У нас всегда всё было самое последнее, неважно, Commodore 64 это или Apple II». Отец его использовал компьютеры, в частности, для того, чтобы обучать сына математике вперёд школьной программы. Каланик помнит, что он был таким ботаном, что его даже дразнили за это. «Я был как раз одним из тех, кого обычно травят. Не то чтобы меня избивали — нет, но издеваться — издевались, подкалывали частенько». Размышляя о своих публичных баталиях с компаниями такси и властями, обвинявшими его в коррумпированности, он говорит: «Тут, наверное, и проявляется поговорка «цыплят по осени считают».

Каланик был гиком в теле качка. В младшей школе он был защитником третьей базы в бейсболе и защитником в футболе. В старшей школе он занимался бегом. Больше всего он любил четырёхсотметровку. «На четырёхсотметровке я никогда не был самым быстрым, но ставили меня непременно передовым, потому что я был способен нагнать любого».

Когда Каланик не занимался спортом, он работал. Он накладывал шарики мороженого в Baskin Robbins и копировал бумагу в Kinko. Он проводил социальные опросы по телефону. «Я обзванивал людей и пытался кого-то увлечь разговором на полчаса. Это не так просто, как

может показаться». Он не обязательно работал из крайней финансовой нужды. Когда его спрашивают о том, что им двигало, он называет две причины. Во-первых, от отца сыну передались представления о трудовой этике. «Папа бедно рос», — говорит он. Трэвис, в отличие от него, в предпринимательстве вёл себя так же, как и на бегах. «Есть такая вещь у предпринимателей — они постоянно кричат, что они, мол, вкалывают усерднее, чем этот и вон тот. Многие с этого и начинают спор. Сказываются их комплексы. Может, они еле сводят концы с концами, и, может быть, единственное, что им остаётся, — наскокивать вот так на других».

Некоторые из должностей, которые он занимал в юные годы, подготовили его к нынешнему управлению компанией. В какой-то момент он, например, продавал ножи через компанию, которая по сути своей была сложной многоуровневой структурой. «Начинаешь с собственной мамы, друзей и их мам. Продаёшь им ножи, получаешь данные о других потенциальных покупателях, что является частью сделки, — и работаешь дальше». Для будущего инженера этот опыт оказался бесценен. «Инженеры привыкли оценивать продажи в цифрах. Они думают, что там всё гладко. Это не так. Продажи, кроме прочего, требуют умения говорить. Да, это одна из первых вещей, которые понимаешь, начав заниматься продажами, — важно уметь говорить».

Когда Каланик не занимался спортом, он работал. Он накладывал шарики мороженого в Baskin Robbins и копировал бумагу в Kinko. Он проводил социальные опросы по телефону.

Поступив в Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, где ему предстояло отучиться пять лет, за которые он прошёл бы подготовку сразу по двум специальностям, он продолжил работать. Одна специальность — информационные науки и электротехника. Вторая — экономика торгово-промышленной деятельности. Незадолго до вступления в ряды Scour он прошёл три стажировки, познакомивших его с миром большого бизнеса: одну — летом в консалтинговой фирме Silicon Valley Internet Partners в Сан-Франциско; другую — в отделении Intel в штате Орегон; и, наконец, последнюю в

Boston Consulting Group, где его клиентом стало южнокалифорнийское отделение компании Edison, Southern California Edison. Самой долгой и самой необычной его подработкой стала подготовка учеников к тесту SAT около дома его родителей в академии New Way Academy. Всего лишь на год старше, чем его ученики (в большинстве своём корейцы), он каждую субботу являлся на занятия в костюме с галстуком и читал лекции, призванные помочь слушателям набрать на тесте высокие баллы. «Когда преподаёшь аудитории, состоящей из ребят, которым по 16-17 лет, единственный способ донести до них что-то — это выступать зрелищно, — говорит он. — Выступаешь по 8 часов, и ты обязан быть на высоте от начала до конца. Ты должен быть остроумен, быстр, умён. Ты должен пресекать попытки сорвать урок. Такие вот дела».

Весь опыт, обрётённый им ещё до участия в обречённом на провал стартапе, научил его говорить, преподавал ему искусство выступления и дал прочувствовать унижение безденежья. Он был на пути в мир предпринимательства.



Футбольная команда Каланика. Он под номером 21.

Судья ещё не успел стукнуть молотком, забив последний гвоздь в гроб Scour, когда Каланик и Тодд уже принялись за создание новой компании. Как и исполнители, последние композиции которых часто походят на предыдущие, молодые предприниматели не стали далеко отходить от тем, которых они придерживались с тех пор, как бросили учёбу. В принципе, они просто воссоздали Scour, внося необходимые коррективы. Их новая компания Red Swoosh была легально неуязвима — в этом случае Каланик счёл нужным уделить особое внимание тому, чтобы юристы не подбирались близко, — и к тому же её основным интересом были организации, а не потребители. Вообще Каланик и Тодд планировали предложить свои технологии тем самым компаниям, которые подавали иски на Scour. Позже поднялся шквал возмущения по поводу того, что в Red Swoosh использовался код Scour, что, как говорят Каланик и некоторые другие люди, не было проблемой.

Если Scour давала людям возможность использовать их компьютеры и интернет для нахождения и распространения песен и видеозаписей, то Red Swoosh позволяла компаниям использовать интернет, чтобы предоставлять файлы больших объёмов своим клиентам. Осуществление перемещения крупных файлов уже было крупным бизнесом, который вели такие компании, как Akamai, Exodus Communications и Digital Island. Эти фирмы использовали обширные компьютерные сети для обслуживания своих клиентов, коими были в основном медиакомпании, которые хотели распространять контент на высокой скорости.

В этот раз Каланик уже был генеральным директором и непосредственным основателем, а Тодд — техническим директором. Новообразованная компания была прямой отсылкой к своей предшественнице: логотип Scour состоял из двух красных росчерков (англ. swoosh), образующих букву S. Программное обеспечение Red Swoosh делало то же, что делали Akamai и другие, но дешевле и с некоторыми дополнениями, которыми не располагали уже устоявшиеся игроки в этой области. Согласно документу, подготовленному для потенциальных инвесторов спустя всего три месяца после основания компании, Red Swoosh называла себя «краевой сетью». (Устоявшиеся игроки использовали термин «сеть дистрибуции контента», или СДК.) В структуре Red Swoosh тем самым «краем» и по совместительству

ключом к тому, что предлагала компания, был «пиринговый» трюк, лежавший и в основе Scour: Red Swoosh объединяла мощность отдельных компьютеров, подключённых к интернету. Эти недорогие компьютеры, принадлежавшие компаниям и их клиентам, сами по себе не входили в сеть компании. Они как бы были на её краю. В марте 2001 года Red Swoosh составила проспект для инвесторов, который послужил своего рода путевой картой для путешествия, которое едва началось. В проспекте говорилось: «Решение от Red Swoosh не требует ни колоссальных инвестиций в тысячи серверов или десятки центров баз данных, размещённых по всему миру. Вместо этого Red Swoosh задействует огромные неиспользованные ресурсы персональных компьютеров, благодаря которым становится возможным недорогое, эффективное и легальное распространение и предоставление в пользование различного контента».

План Red Swoosh интересен не столько тем, как он интерпретировал коммерчески привлекательные аспекты Scour, сколько тем, как он предполагал использование так называемой «стратегии минимализации собственных активов», которая в дальнейшем стала секретным козырем компании Uber. Как Red Swoosh перемещала файлы между персональными компьютерами, принадлежащими другим людям, так же и Uber в будущем связывала клиентов и водителей, чьи автомобили представляли собой те самые «огромные неиспользованные ресурсы» городских улиц. Как Red Swoosh мечтательно вывела когда-то, что «неиспользованные мощности персональных компьютеров в 3000 раз превосходят мощность всех СДК мира», так же и Uber впоследствии сформировала такой огромный парк автомобилей (которыми она даже не владела), что любая конкурирующая компания такси оказывается попросту задавлена. Короче говоря, Scour и Red Swoosh стали прямыми проводниками к компании Uber. По крайней мере, для Каланика.

Самым безумным во всём этом было то, как молодые предприниматели сумели нормализовать отношения с компаниями, с которыми ещё недавно они враждовали. Ирония считывалась очень легко. «Это как если бы наркоторговец стал фармацевтом», — вспоминает Франческо Фабброчино, друг Майкла Тодда из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, ставший одним из первых сотрудников Red Swoosh. Сближение с титанами индустрии

развлечений также открывало заманчивую возможность возмездия. «Это было очень круто: мы тогда вместе посещали всякие крупные офисы владельцев контента, — рассказывает Каланик. — У нас, например, были серьёзнейшие встречи в Disney, в которых участвовало человек по тридцать». В отношениях с компаниями, как оказалось, любопытство пересиливало озлобленность. В тот же год Apple выпустила свою «музыкальную шкатулку» под названием iTunes, которая в 2003 году стала легальной альтернативой Napster. Музыкальным компаниям и киностудиям были необходимы все имеющиеся разведданные. Каланик вспоминает: «Они такие: «Разве мы вас не закидали исками?! И теперь вы нам эту же дрянь продаёте? Эх, ну ладно, посмотрим уж. Валяйте».

Каланик, впервые в своей жизни ставший генеральным директором компании («компания» звучит громко — сотрудники её могли уместиться в средней легковушке), должен был приложить все усилия, чтобы привлечь как можно больше клиентов. Хотя у него за плечами и был богатый опыт актёрской игры во время преподавания на курсах подготовки к SAT, он всё же иногда нервничал на больших собраниях. «Когда мы выступали с презентацией в Disney, он дрожал во время разговора, — вспоминает Фабброчино, главный инженер Red Swoosh. — Я ему говорю: «Чувак, остынь. Они ведь подумают, что ты так паникуешь из-за того, что пытаешься их надуть». — И Каланик успокоился тогда, как говорит Фабброчино. — Реакция Трэвиса была поразительной».

Каланик создал маниакальную, трудоголическую атмосферу в Red Swoosh — такую же, которая несколько лет спустя стала привычной для сотрудников Uber. «Он круглые сутки на телефоне сидел, — вспоминает Фабброчино. — Он постоянно куда-то носился, и нам приходилось орать на него, чтобы он утомился». Каланик так же был довольно экономен, иногда сверх меры. До работы он в любую погоду добирался исключительно на старом мотоцикле. Фабброчино рассказывает: «Мы все думали, что он ненормальный. Иногда он приходил на работу промокший насквозь. Я это в нём очень уважал». У бережливости Каланика была и неприятная сторона. «Иногда мы выбирались куда-нибудь пообедать, и он частенько забывал бумажник», — говорит Фабброчино.

Если посмотреть на эти воспоминания за много лет, может сложиться впечатление некоей неоднозначности, ненадёжности Каланика, которое отталкивало некоторых людей, имевших с ним дело. «Помню, бывало, что он просто рисовал на доске большой доллар, обводил его и выделял, чтобы его хорошо было видно, — вспоминает Илья Хейкинсон, один из первых инженеров Scout, который также был с Калаником и Тоддом в Red Swoosh. — Понятно, что это делалось только для посетителей. Странно это как-то, ничего не скажешь. Плохого в этом так-то ничего нет, но это просто странно. Показуха какая-то».



Команда Red Swoosh в 2002 году.

Вообще больших долларов у Red Swoosh большую часть времени не было. После того как пузырь доткомов лопнул весной 2000 года, вся эта интернет-сенсация пошла на спад, что и нашло отражение в маленькой компании, основанной в начале 2001 года. Во-первых, серьёзное ослабление позиций конкурентов, которые были своего рода

мишенями Red Swoosh, обещало трудности в привлечении средств для последней. Если бы чуть меньше чем за год до описываемых событий Akamai оценивалась в миллиарды долларов, то возможности для нападения на неё были бы гораздо меньше. Более того, традиционные источники финансирования технологических стартапов — особенно тех, которые управлялись командой молодых людей, чей предыдущий стартап провалился, — уже исчерпали себя. Каланик как-то раз встретился с одним венчурным инвестором из Кремниевой долины (кстати, нехватка технологических инвесторов в Южной Калифорнии была постоянной проблемой), и тот ответил, что ему казалось, будто в сфере ПО уже некуда развиваться. «Это была самая бессмысленная и циничная глупость, которую только можно измыслить. Ну, тогда время было такое». Каланик на себе прочувствовал обусловленный стадным чувством стереотип, бытовавший в среде венчурных инвесторов. Инвесторы из Кремниевой долины предпочитали вкладываться в пять интернет-магазинов товаров для животных, а не, скажем, в один новый уникальный проект. Тем не менее Red Swoosh не собиралась прогибаться и занималась своим делом.

У бывшей команды Scout, однако, был один сторонний источник дохода. Компания, которая приобрела активы Scout, должна хорошо разбираться, как обращаться с тем, чем она обзавелась, и как этим управлять. Тодд заключил контракт о консультационных отношениях с фирмой CenterSpan и перенаправил некоторую работу сотрудникам Red Swoosh. «У нас был контракт, мы следили за одной базой данных, чинили её, налаживали, всё такое, — говорит Каланик. — Это давало нам возможность оплачивать счета на первых порах».

То, как именно Red Swoosh платила своим сотрудникам, тоже было довольно-таки сложным вопросом. Хейкинсон рассказывает, что, поскольку он работал на CenterSpan, будучи при этом в Red Swoosh, он вкладывал свои доходы от CenterSpan прямо в RedSwoosh и взамен получал акции. «Было странно, но по крайней мере это работало», — говорит он.

Контрактное соглашение привело к неопределённости в отношении статуса персонала Red Swoosh. Сотрудничество CenterSpan не особо исправило положение, и денег по-прежнему было в обрез. Red Swoosh перестала делать вычеты из зарплаты своих сотрудников. Это было нарушением требований Службы внутренних доходов. Это также

должно было отпугнуть потенциальных инвесторов. Майкл Тодд говорит, что все в компании знали о решении прекратить делать вычеты и что сам он был против этого. «Я считал, что перестать платить налоги с заработных плат — это плохая идея. Да и не я один». Тодд вовсе думал, что ответственность за невыплату налогов понесёт лично он.

Каланик, в свою очередь, считал, что во всём виноват не кто иной, как Тодд. «Он у нас занимался бухучётом. Я в этом вижу некомпетентность. У нас была задолженность в тысяч сто долларов. Это уже может квалифицироваться как серьёзное преступление». Каланик думал, будто Тодд собирался продать Red Swoosh без его ведома. «Мы, очевидно, не могли получить финансирование, а реальных платёжеспособных клиентов у нас на тот момент не было, — говорит он. — А мы уже восемь месяцев как основались». По мнению Каланика, у Тодда попросту кишка была тонка для работы со стартапом. «Так что я его просто выгнал». В свою защиту Тодд утверждает, что он не мог продать Red Swoosh без одобрения Каланика, учитывая то, что они начали всё на равных. Он также оспаривает заявление о том, что его выгнали, говоря, что он покинул компанию по собственной воле.

Здоровый союз двух светлых умов и расторопных бизнесменов скатился до стадии упреков в сторону друг друга и примитивной вражды. Каланик в электронных письмах представлялся не иначе, как «основатель, генеральный директор» компании Red Swoosh. Майка возмущало то, что Каланик называл себя так, а не «сооснователем», говорит Роб Риган, который позже стал одним из инвесторов Red Swoosh.

Со временем несколько выходцев из Scout последовали за Тоддом в Google, а затем — в компанию OpenX, занимавшуюся рекламными технологиями. Тодд, однако же, продолжал держаться за свою долю в Red Swoosh, и вскоре он понял, что это было совсем не зря.

Начало существования компании было не самым благоприятным; ещё до того, как ей исполнился год, она уже ощутила на себе, что такое трагедия. 11 сентября 2001 года у Каланика была запланирована встреча с Дэнни Левиным, сооснователем и техническим директором компании Akamai, по поводу сотрудничества между компаниями. Возможно, компании могли бы даже объединиться в результате этих переговоров. Американско-израильтянин, служивший в элитном

антитеррористическом спецподразделении Армии обороны Израиля, Левин был на борту обречённого на гибель рейса 11 American Airlines из Бостона в Лос-Анджелес, врезавшегося в северную башню Всемирного торгового центра. Считается, что Левин был первым погибшим в результате террористических атак 11 сентября: когда он предпринял попытку обезвредить одного из террористов, второй перерезал ему горло. Фабброчино говорит: «Это были страшные времена».

К концу 2001 года финансовое положение Red Swoosh начало всё больше терять равновесие, хотя она и продолжала развивать свой продукт. «У нас кончились деньги, — говорит Каланик, на котором в то время висела задолженность перед Службой внутренних доходов. — Затем истёк срок контракта с той компанией, что приобрела Scout». Традиционные венчурные фирмы даже не рассматривались. Переговоры Каланика с более крупными конкурентами ни к чему не привели, потому что те тоже испытывали финансовые трудности. «Всё жутко скатилось тогда», — говорит он.

Каланик вскоре осознал, как ему невероятно повезло ещё пару лет назад, когда он со своими друзьями из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе так запросто поднял 4 миллиона долларов от Майкла Овитца и Рона Бёркла. А потом деньги потекли рекой, хотя компания их не была такой уж крупной и управляли ею не особо опытные ребята. Это было до окончания существования пузыря доткомов, это было до террористических атак 11 сентября, до последовавшей затем рецессии. Теперь же, несмотря на то что команда была уже куда более закалённая, а область, в которой функционировала компания, была весьма доходной, даже организация встречи была непростой задачей. Каланик говорит: «Я просто пытался пробиться и делал для этого всё возможное».

Помощь пришла оттуда, откуда её никто не ожидал. В конце 2001 года Каланик нашёл небольшую венчурную фирму из Южной Калифорнии, которая управлялась полупроводниковым предпринимателем по имени Джеймс Чао и его сыном Джаредом. Старший Чао разбогател на основанной им компании, выпускавшей компоненты военных систем коммуникации и продававшей их за сотни миллионов долларов. Чао-младший только что получил диплом юриста и был ровесником основателей Red Swoosh. Семейная команда

основала инвестиционную фирму Chaos Venture Partners, названную так не из любви к беспорядку, а потому что она была основана братьями Чао.

Каланик, отлично понявший за время отношений с Майклом Овитцем, что такое решительные и бескомпромиссные переговоры, научился давить на жалость. В конце концов, у его компании не было ни денег, ни клиентов, что не облегчало груз обязанностей, который, между прочим, был значительным. Он рассказывает, что научился «обваливать» дело, или, говоря другими словами, оставлять худшее на потом. Chaos планировали предоставить Red Swoosh 300 тысяч долларов, что, с учётом долга, висевшего на компании, сделало бы её владельцем 10% акций. Венчурная фирма связалась с Disney, чтобы навести справки. Видимо, то, что они узнали, укрепило их интерес в технологии Red Swoosh, и уже готовы были заключить сделку.

И в этот момент Каланик решил объяснить своему будущему инвестору, что у компании имеется несколько проблем, или «исключений», как предпочитал выражаться Каланик. Это было сродни тому, как агент по недвижимости ждёт до последнего, чтобы рассказать уже расплачивающемуся покупателю о том, что дом кишит термитами. «Ты их должен протащить до последнего, а затем такой: «Хэй, слушай, у нас всё хорошо, за исключением того, что мы тут американскому правительству 100 тысяч задолжали. И ещё за исключением того, что мы своим собственным сотрудникам должны 100 тысяч. И это было самым последним пунктом, который нужно было выполнить».

Chaos не была обрадована известием о том, что 2/3 её вклада тотчас же пропадут. Поэтому они утроили свою долю в Red Swoosh. Каланику больше нечего было обваливать. «Они сказали: «Ну, вместо 10 процентов мы бы хотели получить 30 за эти 300 тысяч», и я такой: «Идёт». Так, в пятницу после Дня благодарения 2001 года я получил 300 тысяч, из которых 200 тысяч я тут же потерял».

Это была только первая часть из целой серии переговоров, в которых Каланику приходилось изощряться так, как он только мог, пока он возглавлял Red Swoosh. Какие-то из них проходили хорошо, какие-то — не очень. Скоро он связался с фирмой Cable & Wireless, британским оператором связи, который мог предложить технологию Red Swoosh другим заинтересованным лицам. «Им понравилась эта хитрая идея получения бесплатного трафика, — поясняет он. — Мы уже далеко

продвинулись в переговорах, но они, по-видимому, вообще никуда не торопились. Так что я просто взял и назначил встречу. Это формула такая, называется «просто собирай свои вещи и проваливай», то есть это: «Эй, чуваки, я, конечно, всё понимаю, вы заинтересованы и всё такое, но и мне как бы деньги нужны. И если мы вместе не придумаем, как вы будете это финансировать, то, увы, делать вам тут нечего». Cable & Wireless клюнули и подписали с Red Swoosh контракт на 150 тысяч долларов. «После этого я смог начать платить своим сотрудникам», — говорит Каланик.

Дальше пошло по накатанной. По словам Каланика, в начале 2002 года ему удалось привлечь интерес фирмы August Capital, которая планировала инвестировать в Red Swoosh 10 миллионов долларов. Каланик уже довольно долго грезил о таком партнёре, как August. Состоятельная, видная фирма на дороге Сэнд-Хилл-Роуд в городе Менло-Парк штата Калифорния, August известна прежде всего своей ранней и необычайно удачной инвестицией в Microsoft. Вклад от August должен был сильно поднять авторитет начинающей компании. Но August предъявляла два условия для осуществления инвестиции. Во-первых, Red Swoosh обязана была найти ещё одну похожую фирму, которая была бы готова вложить в неё средства. Второе условие предполагало, что Каланик уступит позицию генерального директора кому-нибудь более опытному — обычное требование венчурных инвесторов, своего рода «родительский контроль».

August согласилась внести первичный взнос размером в 500 тысяч долларов; Каланик же время не терял и продолжал искать других инвесторов. Затем венчурная компания назначила бывшего руководителя Exodus Communications Роберта Боумена генеральным директором компании Red Swoosh. Он сразу же приступил к обязанностям, а Каланик стал ИО председателя — смещён, но не уволен. Боумен во многих смыслах был усиленной версией Каланика, который описывает его как «суперхардкорного трудоголика». «Он выкуривал по две пачки сигарет день и выпивал по пять чайников кофе. Это была какая-то машина, а не человек».

«Эй, чуваки, я, конечно, всё понимаю, вы заинтересованы и всё такое, но и мне как бы деньги нужны. И

если мы вместе не придумаем, как вы будете это финансировать, то, увы, делать вам тут нечего».

Каланик нашёл венчурную организацию, которая могла вложиться совместно с August. Она называлась Steamboat Ventures и занималась корпоративными инвестициями в Disney. Кандидатура Steamboat, однако же, не устраивала людей из August, опасавшихся, что вклады в Disney могли бы отпугнуть потенциальных клиентов, которые вполне могли оказаться конкурентами Disney. Поскольку никаких дополнительных инвесторов не осталось, August заявила, что не собирается делать большие вливания в Red Swoosh. Тем не менее, Каланик сумел в последний момент отхватить от August 100 тысяч долларов, которые он сам назвал «прощальным подарком». Половину от общего вклада August он использовал для того, чтобы откупиться от Chaos. Позже он ещё переместил Red Swoosh в город Пало-Альто, чтобы она располагалась поближе к Боумену. Теперь у Red Swoosh появилась некоторая финансовая свобода, во главе её встал опытный директор, а в качестве поддержки, хоть и не особенно значительной, выступала крупная венчурная фирма.

И всё же этого было недостаточно, чтобы решить основные проблемы или предотвратить возникновение новых. Так как особых улучшений экономического положения не наблюдалось, люди начали уходить. Компания забуксовала, и меньше чем через год Боумен покинул её, вообще надолго завязав с бизнесом в сфере технологий. Теперь, когда денег снова стало мало, а дела переместились обратно в Лос-Анджелес, от Red Swoosh остались только два человека — Каланик и инженер по имени Эван Цан, который был ещё одним из первых сотрудников Scout. «С осени 2002 года по 2005 год мы с ним вдвоём всё тянули, — вспоминает Каланик. — У меня было два клиента. Один — компания iFilm, платившая нам по 5 тысяч в месяц, и IGN, сайт про видеоигры, тоже платившая нам по 5 тысяч в месяц. Нам стоило сделать лишь один несчастный рывок, чтобы прорваться, и мы всегда были в одном шаге от триумфа. Всегда находился кто-нибудь такой, кто хотел сделать что-то значительное». Каланик рассказывает, что в какой-то момент он заключил контракт с дистрибьютором порнографии. Условия контракта предполагали, что дистрибьютор должен был выплачивать Red Swoosh значительные для такой отчаянной компании

деньги — 18 тысяч долларов в месяц. «Они, правда, так ничего и не выплатили», — говорит он.

В это трудное время Каланик как-то раз оказался на грани продажи Red Swoosh, которая могла бы обернуться как довольно-таки почётный, хоть и не особенно пафосный исход. В середине 2003 года Microsoft связались с ним, чтобы сообщить, что они заинтересованы в покупке его компании. Интерес этот объяснялся тем, что они хотели внедрить пиринговые технологии компании Red Swoosh в свою операционную систему. По словам Каланика, первая цена была униженительно низкой — она составляла чуть больше миллиона долларов. Это предложение он отклонил; новое — в этот раз пятиmillionное — предложение не заставило себя ждать. «А потом они в последний момент передумали. Это было очень и очень обидно», — говорит он. Впрочем, такие метания — обычное дело в процессе слияний и поглощений.

Многие на месте Каланика в таких обстоятельствах просто бросили бы всё и начали поиски какой-нибудь новой работы. Каланик проводит аналогию между Red Swoosh и абьюзивными отношениями, из которых не получается выйти. «Я верой жил». Его непреклонность была впечатляющей. «Трэвис был молодым маниакальным парнем со своим уникальным видением, — говорит Дэвид Хорник, венчурный инвестор из August Capital. — Он без умолку говорил о своей идее и всё больше проникался ей. Он был убеждён, что контент должен распространяться именно таким путём, что это новое слово в интернет-технологиях. Всегда, когда мы разговаривали, он весь был взвинчен, он правда хотел претворить эту идею в жизнь. Он никогда не сдаётся. Он не допускал такой ситуации, в которой он был бы проигравшим. Его настрой был прост: «У меня всё получится. Всё».

В конце 2005 года случилось важное событие: AOL, влиятельный в то время интернет-сервис, готов был заключить с Калаником важную сделку. В январе того же года его пригласили на Всемирный экономический форум в город Давос в Швейцарии, где он должен был выступить как «технологический новатор» — словом, поприсутствовать при болтовне всяких представителей высшего общества в качестве стажёра. Там он встретился с Полом Саганом, главой Akamai. «Он меня сам разыскал, — говорит Саган. — Он всегда был уверен, что Akamai купит его компанию».

Дела Red Swoosh наконец начали налаживаться. Каланик говорит, что его соглашение с AOL было «настоящим прорывом», что ему полагалось по более чем миллиону долларов в год, что он мог наконец перейти от несчастной компании из двух человек к чему-то большему. Но случилась неприятность: пока Каланик был в Давосе, Майкл Тодд умудрился перетянуть Эвана Цана, единственного сотрудника Red Swoosh, в Google. AOL поспешно отменили всё. «Они сказали, что, поскольку я остался без инженера, дальше буду сам по себе».

Однако у Каланика была какая-то сверхъестественная способность находить инвесторов. Он вот уже несколько лет вёл переписку по электронной почте с миллиардером Марком Кьюбаном. То, как они познакомились, очень красноречиво демонстрирует острое чутьё Каланика в вопросах интернета. В Китайском квартале Лос-Анджелеса был ресторан под названием Pho 87, где по выходным устраивались встречи для людей, интересующихся музыкальными технологиями. Организатор встреч, Джим Гриффин, связанный со звукозаписью, создал интернет-форум для обсуждений под названием Pho List. Каланик и Кьюбан состояли в этом форуме, и они часто оставляли едкие комментарии — всегда субъективные и грубые. Нуждающийся в деньгах и поддержке, Каланик обратился к Кьюбану и рассказал ему про эту сделку с AOL. Кьюбан согласился внести вклад в Red Swoosh (совет директоров теперь состоял из Каланика и Кьюбана) и помочь ему с AOL, что, кстати, обернулось успешно. Каланик опять переместил Red Swoosh в Область залива Сан-Франциско — на этот раз в скромный пригород Сан-Матео, находящийся где-то между Пало-Альто и Сан-Франциско. Заручившись деньгами Кьюбана, он мог собрать команду и снова отправиться на охоту за партнёрами.

У компании уже начали намечаться серьёзные перспективы, но она всё ещё была достаточно маленькой, чтобы позволить себе всякие выходки. В 2006 году, когда срок аренды в Сан-Матео истёк, Каланик предложил группе из примерно шести инженеров поступить согласно откровенно странноватому плану, который он за пивом составил со своими коллегами. Он сказал, что нужно переместить всю компанию на какой-нибудь экзотический пляж — какой-нибудь такой, где будет хорошее подключение к интернету, — и поработать там некоторое время. Они придумали несколько вариантов. Победил Таиланд, и через несколько дней вся Red Swoosh отправилась в Бангкок, не имея чёткого

представления о том, что будет дальше. Они добрались до города Рейли-Бич, что рядом с городом Краби. «Два месяца мы там писали код». Каланик говорит, что они вернулись обратно только из-за того, что у некоторых ребят дома были девушки. «Сложно как-то это было».

К 2007 году Каланик вплотную подошёл к заключению сделки с EchoStar, компанией, предоставляющей услуги спутникового телевидения, которая хотела представить свой продукт для потоковой передачи. Однако Кьюбан к тому моменту уже окончательно решил завершить отношения с Red Swoosh. Без инвестора Каланику было бы нелегко проверить это всё, так что он нашёл одну венчурную фирму под названием Crosslink Capital, которая согласилась выкупить долю Кьюбана. Это бы так же дало Каланику возможность заключить сделку с EchoStar. Примерно в это же время состояние Akamai наконец пришло в норму впервые после разрыва пузыря доткомов, и она выказала интерес к приобретению Red Swoosh. Несмотря на то что стартап Каланика приносил сравнительно скромный доход, с помощью него Akamai могла бы использовать в своих продуктах пиринговые технологии, которые отвергали её же собственные инженеры. Red Swoosh всё ещё не хватала звёзд с неба, но она держалась уверенно, во-первых, потому, что она разработала очень современную и актуальную технологию, а во-вторых, потому, что у неё была отличная философия, которую точно нельзя было назвать сухой и официозной. «Swoosh — это в каком-то смысле пиратская группировка, — говорит Саган, бывший тогда CEO Akamai. — Можно сказать, мы тогда приобрели культурную модель».

Akamai согласились заплатить за Red Swoosh 18 миллионов 700 тысяч долларов. Каланик был на пороге своего первого большого предпринимательского успеха. Подобно тому, как для Каланика эта продажа была формой возмездия, так же и для второго сооснователя Red Swoosh, Майкла Тодда, она обернулась сладостно-горькой победой. Илья Хейкинсон, поддерживавший связь с обоими сооснователями Red Swoosh, вспоминает, что в среде Red Swoosh имело место опасение, что Тодд назло подорвёт всё дело. Тодд, не меньше других заинтересованный в приличной сумме, ничего подобного делать не стал. «Он мне сказал тогда: «Я не собираюсь отказываться от миллиона долларов».

В апреле 2007 года Akamai приобрела Red Swoosh и тем самым приняла к себе множество её сотрудников, в числе которых был и Каланик. Ему полагалось остаться в Akamai на три года. «Я пробыл там год», — говорит он.

Глава 4. Джемминг

Трэвис Каланик вновь достиг переходного момента в своей карьере — на этот раз при более благоприятных обстоятельствах, чем при гибели Scout шестью годами ранее. Ему уже исполнился 31 год, и впервые в жизни у него были реальные деньги: его доля от продажи Red Swoosh составляла около 3 миллионов долларов. Но он ещё не был достаточно свободен, чтобы приступить к чему-то новому. Его удерживала реальная работа (на которой он всё же состоял (по крайней мере тогда). Впервые с тех времён, когда он проходил стажировки в колледже, он был сотрудником крупной компании.

В сфере технологий большие компании всегда покупают маленькие — это закон. Нередко покупатель даже не был заинтересован в получении прибыли или наводок на продажу; иногда вовсе случается так, что то, что они покупают, не является по факту продуктом. Покупателя в основном интересуют люди. Полом Саганом двигало именно это, когда он решил приобрести Red Swoosh. Ему был нужен бандит Каланик и его группировка инженеров, которые разбирались в новейших технологиях и которые в пути построения этих самых технологий не боялись даже армии инженеров Akamai. «Благодаря бунтарской натуре Трэвиса и его компании я осуществил то, над чем я бился годами, — говорит Саган о своём желании включить пиринговое ПО в список своих продуктов. — У нас была проблема синдрома неприятия чужой разработки. Трэвис был в своём репертуаре — форменный нахал. Некоторых это отталкивает, но кто-то находит в этом плюсы», — особенно Саган.

У Каланика был свой план. По крайней мере поначалу продажа Red Swoosh представлялась ему возможностью продолжать работу над ней, которая занимала его последние несколько лет. Он остался в офисе компании в Сан-Франциско и продолжил заниматься разработкой её программного обеспечения. Он говорит, что ему приходилось прикладывать немалые усилия, чтобы отбиваться от вмешательства людей из штаб-квартиры Akamai близ Бостона. «Когда у тебя стартап в большой компании, ты можешь выкопать вокруг него ров, ну, типа сделать так, чтобы с тобой трудно было организовать встречу, — говорит он. — Мы были лакомым кусочком компании, и каждый хотел

урвать что-нибудь для себя. Мы вырыли ров и сдерживали натиск. В какой-то момент они преодолели ров. Значит, нам пора было уходить».

В сфере технологий предприниматели сплошь и рядом выходят из компаний, которые их купили, так что Каланик не сжигал никаких мостов, выбыв из Akamai. Хотя он потерял немного денег, оставив в Akamai нереализованные опционы на акции. Выйдя из Akamai в конце 2008 года, Каланик внезапно оказался не связан ни с одной компанией. Более того, он жил в эпоху глобальных экономических потрясений в городе, находившемся на пороге серьёзных перемен. Хотя у Каланика всё было довольно неплохо, весь остальной мир, в том числе значительная часть стартаперов, пребывал в не самом лучшем виде. Уолл-стрит погрязла в финансовом кризисе, вызванном падением американского рынка недвижимости, Америка вошла в состояние, получившее название «Великая рецессия», а венчурных инвесторов, которые могли бы предоставить финансирование, было по-прежнему мало.

Как ни парадоксально, но этот сезон международного разлада удивительным образом совпал с настоящим расцветом технологических компаний в Сан-Франциско. Самый важный региональный центр этой области на протяжении долгого времени оставался в тени технологического прогресса. Кремниевая долина, скорее концепция, чем реальный регион, охватывала, грубо говоря, цепь пригородных городков, протянувшуюся вдоль 101-й автострады от Пало-Альто до Сан-Хосе более чем в 50 милях южнее Сан-Франциско. Все важные технологические компании XX века были созданы именно в этих местах, что зачастую обуславливалось близостью Стенфордского университета и компаний, занимавшихся изготовлением оборудования для военных систем коммуникации, появившихся после Второй мировой войны. В то время как Сан-Франциско был финансовым и культурным центром региона — технари ездили туда повеселиться и закупиться, — его периферия вмещала в себе самые большие и влиятельные компании. Среди них Hewlett-Packard (в Пало-Альто), Intel (в Санта-Кларе), Apple (в Купертино) и Cisco Systems (в Сан-Хосе). Первая очередь крупных интернет-компаний выуживала инженерные таланты в их естественном ареале — в «Долине». Появилась эта очередь там же: Yahoo! (в Саннивейле), Google (в Маунтин-Вью) и Facebook (в Менло-Парке) следовали той же схеме.

Сан-Франциско всё-таки не был полнейшей технологической пустошью. Значительное количество более мелких интернет-компаний, в большинстве своём связанных с медиа- и рекламной технологией, сформировалось в Сан-Франциско во время существования пузыря доткомов в конце 90-х. Большая их часть исчезла так же быстро, как и появилась. Затем во время одного из регулярных периодов спада что-то изменилось. Одна новая компания, занимавшаяся разработкой программного обеспечения, Salesforce.com, начала стремительно расти, в основном из-за того, что её основатель предпочитал жить в урбанистическом пространстве. После, когда технологические гиганты вроде Google пустили между Сан-Франциско и его пригородом бесплатные автобусы, оборудованные Wi-Fi, чтобы привлечь к себе молодых горожан, в Сан-Франциско начался период возрождения. Компании начали возникать одна за другой. Этому способствовало и то, что новый кластер стартапов, сосредоточенных в основном на разработке ПО для веб-сайтов и позже смартфонов, не требовал таких колоссальных ресурсов, как массивные предприятия предыдущего периода. Это означало, что они могли развиваться прямо в тесных городских офисах в условиях нехватки инвестиций. Twitter стал первенцем этой эпохи. Когда молодые инженеры поняли, что им не нужно ехать в Маунтин-Вью или Менло-Парк, чтобы найти интересную или высокооплачиваемую работу, последовали и другие.

В этой обстановке Каланик попробовал себя в роли «инвестора-ангела» и консультанта молодых предпринимателей. Тогда много ангелов развелось. Их доли в компаниях, обычно по несколько десятков тысяч долларов на каждого, были меньше, чем самый скромный вклад любого венчурного инвестора. «Настоящие» венчурные инвесторы делали инвестиции из институциональных фондов, составленных из университетских бюджетов и пенсионных фондов. В отличие от этих матёрых людей, ангелы были всего лишь любителями, даже дилетантами. Они вкладывали свои собственные средства, изображая из себя ангелов-хранителей перед кучкой молодых предпринимателей. Их расчёт основывался больше на интуиции или чувстве дружбы, нежели на сложном финансовом и техническом анализе.

Каланик со своим даром оратора и заработанными потом и кровью навыками предпринимателя — журнал The Guardian однажды отметил, что он говорит, «как сёрфер, но мыслит, как продавец», — быстро

вжился в роль. Относительно недавно обосновавшийся в Сан-Франциско человек, он начал строить отношения с другими молодыми предпринимателями, многие из которых тоже приехали недавно. Он купил дом в старом районе Кастро, который не представлял собой ничего особенного, и назвал его JamPad. Прозвище многое говорило о тонком чутье Каланика — оно было заточено под «крутых ботаников». Он видел свой дом как своеобразный клуб для предпринимателей — расширенную и улучшенную версию Студенческой ассоциации информационных наук Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, такое место, в котором можно было просто собраться и «поджемить», то есть обменяться идеями.

Каланик, имеющий за плечами такую долгую историю скрупулёзного предпринимательства и находящийся в одном шаге либо от громогласного успеха, либо от возвращения в дом родителей, был готов порефлексировать и поделиться опытом. Он стал популярным писарем в своём кругу. Он располагал свободным временем и писал в твиттере о таких будничных делах, как, например, пробежки, которые он собирался совершить, или об авиарейсах, на которые ему предстояло отправиться. В своём блоге под названием Swooshing он писал много статей для молодых предпринимателей, которые охватывали различные аспекты предпринимательской деятельности — от поднятия денег до продвижения продукции на рынке. Во время проведения одной популярной среди молодых предпринимателей конференции в Сан-Франциско он даже предоставлял бесплатный ночлег. «Чтобы ваша компания была успешной, вам нужно быть крайне дотошным в мелочах, — писал он в 2009 году. — Оплата жилья в гостиницах может серьёзно подорвать бюджет, так что коучсёрфинг — это оптимальное решение. Остановившись в JamPad, вы сможете насладиться роскошью, изысканным стилем и креативным обществом молодых предпринимателей». Каланик, которому в скором будущем суждено было стать ночным кошмаром компаний такси и злодеем в представлении СМИ многих стран мира, хотел, чтобы его знали как гостеприимного и радушного человека. «JamPad — это мой дом в Сан-Франциско, — писал он в своём блоге. — Это место, куда регулярно навещаются предприниматели, чтобы отдохнуть, обсудить различные идеи, поджемить с другими предпринимателями, поиграть в Wii Tennis и Gears of War и отведать восхитительные натуральные блюда,

приготовленные нашим домашним шеф-поваром. Обычно мы ждём гостей с 10.00 до 02.00. Мы также готовим барбекю, устраиваем гриль-сессии, арт-дегустацию, соревнования по игре Armagetron, сессии кодирования и многое другое».

Журнал The Guardian однажды отметил, что он говорит как сёрфер, но мыслит как продавец.

Тот смысл, который Каланик вкладывал в слово «джемить», соответствовал новому духу времени в Сан-Франциско. Предыдущее поколение понимало под «джемом» собрание музыкантов, во время которого те устраивали импровизационные сессии. Музыка Каланика были технологии, а именно программное обеспечение, лежавшее в основе нового выводка стартапов. Хотя Каланик и не был самым успешным представителем этого нового эшелона — после выхода из Red Swoosh его едва ли можно было отнести к богатейшим доткомовским предпринимателям, — он всё же был одним из самых социально активных. Он стабильно присутствовал на различных конференциях, где устраивал свои джем-сейшны, на которых молодые предприниматели могли обмениваться идеями. Это была группа, самопровозглашённые члены которой создали то, что они называли «экосистемой» с «прекрасной атмосферой» генерирования идей, креативного процесса и взаимного пиара.

Некоторые из тех, кто, ещё будучи новичком, посещал JamPad Каланика, стали путевыми звёздами своего поколения. Аарон Леви, основатель компании — разработчика программ Vox.com, который в то время ещё был студентом Университета Южной Калифорнии, познакомился с Калаником в 2005 году в Лос-Анджелесе. Леви разыскал Марка Кьюбана, «потому что он был известным блогером», чтобы предложить ему стать инвестором его «общажного» стартапа, созданного для того, чтобы пользователи могли заливать в интернет такие файлы, которые прежде возможно было хранить только на жёстком диске. Кьюбан, который только недавно вложил в Red Swoosh, попросил Каланика навести для него справки о Леви. «Мы встретились в одном лос-анджелесском кафе. Он был одним из первых настоящих предпринимателей, которых мы встретили», — говорит

Леви о Каланике. Кьюбан инвестировал в компанию Леви, и тот бросил учёбу и перебрался в город Беркли. В первые же наступившие выходные он встретился там с Калаником. «Он побуждал тебя думать больше, чем это могли сделать другие. На той стадии, на которой я тогда был, круг твоего общения состоит далеко не из миллиардеров. Бывало, я в панике звонил ему поздно ночью, и он меня успокаивал».

JamPad стал координационным центром для самых ярких предпринимателей города Сан-Франциско. Многие из них в то время практически ничего собой не представляли. Они были молодыми и несостоятельными. Некоторые из них работали в компаниях вроде Google или Yahoo! и подумывали создать какое-нибудь своё дело. В Каланике они нашли родственную горящую душу, инженера, заинтересованного в благополучии стартапов. Эван Уильямс, основатель Twitter, продавший свою первую компанию, Blogger, компании Google, зависал дома у Каланика. То же касается Криса Сакка, бывшего юриста, работавшего в Google и в дальнейшем ставшего одним из главных участников команды создателей компании Uber и одним из её первых инвесторов. (В 2016 году Сакка стал одним из участников реалити-шоу Shark Tank, присоединившись к команде, в которой в том числе состоял и Марк Кьюбан, один из давнишних её членов.) Шон Фэннинг, товарищ Каланика, нападавший на Napster,^[2] тоже посещал JamPad. Леви вспоминает, что они обсуждали нюансы работы «с отталкиванием от негативного». Такая методика предполагала комплексное рассмотрение какой-нибудь определённой идеи и сосредоточение внимания, например, на таких проблемах, как то, какой ущерб эта идея может причинить и кому, а также то, с кем нужно будет соперничать, чтобы эту идею реализовать. «Так устроена наша среда».

Если посмотреть на это всё с другой стороны, то у джем-сейшенов дома у Каланика была и явная практическая цель. «JamPad создавался не совсем для того, чтобы служить местом собраний самых умных людей, чтобы те могли обмениваться идеями, — говорит Сакка, знакомый с Калаником потому, что они оба продали свои компании Akamai. — Это было больше, чем «приходи и рассказывай о своей компании, а дальше мы уже решим, каким будет её будущее». Джем-сессии Каланика были чем-то вроде шапито. Он часто устраивал их на конференциях вроде South by Southwest в Остине или LeWeb в Париже

либо арендовал какое-нибудь помещение вместе с друзьями. Хотя в джем-культуре и встречались лица женского пола, в ней всё же преобладали мужчины. Её главных участников в прессе было принято называть «брограммистами». Каланик, как истинный бро, накануне одной из выставок Consumer Electronics Show в Лас-Вегасе похвастался в твиттере одним местом, которое он нашёл: «Пока я искал, где можно остановиться в Вегасе, я набрёл на совершенно потрясающую площадку, официально называющуюся PIMP HOUSE, с шестом для стриптиза и сценой!» Он не забыл приложить к твиту фотографию.

Трэвис и его люди совмещали приятное с полезным. Сакка часто принимал Каланика у себя дома около озера Тахо. Его джакузи неизбежно получило название JamTub. «Трэвис мог сидеть в нём часами», — вспоминает Сакка. Каланик никогда не был против закатить вечеринку или отправиться гулять на снегоступах. Каланик всё подчинял работе — в том числе и отдых. Сакка говорит: «Трэвис любил побродить и пообщаться — для него это была возможность поразмыслить над идеями».

Каланик извлёк максимальную пользу из своего безработного периода и при этом не растрачивал время так, как это обычно делают в его положении. Он вступил в группу предпринимателей, называвших себя Обществом спонтанных путешественников. Его участники буквально объездили весь земной шар, изыскивая место, которое можно было бы посетить. Они относились ко всей этой затее как к своеобразной смеси сизифова труда и разведывательной бизнес-поездки. «Тут главное — проникнуться культурой интересующего тебя региона, познакомиться с его бизнес-сообществом и формой правления», — пишет Каланик в посте в своём блоге от 2009 года, в котором описывается путешествие группы из 12 человек в Западную Африку. Внутри группы было принято решение подробно разузнать ещё перед полётом, что собой представляет бизнес в том месте, куда они отправлялись, так чтобы встречи можно было организовать прямо в пути. По словам Каланика, участники группы встретились в Западной Африке с послами США в Португалии и Кабо-Верде, а также с «исполнительным директором крупнейшего банка Сенегала».

Будучи в Сан-Франциско, Каланик относился к своей ангельской инвесторской деятельности несколько иначе, чем остальные, — он часто уделял значительное время общению с теми компаниями, в

которые он вкладывал свои средства. Он не приветствовал отношение других ангелов к своим небольшим инвестициям, как к фишкам в казино. «Я душой предприниматель, — говорит он. — Были такие компании, с которыми я мог проводить по 15 часов в неделю. Я был у них кем-то вроде СХО, директора по опыту взаимодействия», — то есть мастером на все руки. Он выполнял такую роль, например, в Flowtown, компании, занимающейся разработкой виртуальных инструментов маркетинга, в которую внёс свой вклад человек по имени Стив Андерсон, один из выдающихся ранних венчурных инвесторов. «Мне нравится работать с такими неравнодушными людьми, которые выказывают искренний интерес, — говорит Андерсон. — Трэвис был идеальным ангелом». Если сравнивать с тем, что стало с компанией UberCab, одной из компаний, которые в то время привлекли интерес Андерсона, то можно сказать, что успех UberCab был в лучшем случае скромным. Некоторые из тех компаний, которые он порекомендовал, были куплены, — среди них Flowtown и DeviantArt. Другие, такие как CrowdFlower, StyleSeat, Kareo и Expensify, на много лет впали в относительное безвестие после того, как Каланик вернулся к делу. Если взглянуть на этот список некоторых вложений, предшествующих вложениям в Uber, то становится ясно, что, действительно, стартапы порою бывают крайне непредсказуемы. На каждые Twitter и Vox приходится мириады CrowdFlower и Flowtown. Даже Каланик не мог предугадать или обусловить успешный исход нескольких стартапов сразу.

Эти выхватывания везде понемногу и активное общение со всевозможными людьми, интересующими Каланика, дали ему возможность изнутри взглянуть на компании, которые вполне могли стать прототипами его будущей собственной компании. Какое-то время Каланик не решался браться за что-то серьёзное, помня свой опыт с компаниями Scout и Red Swoosh. «Мне было страшно снова заниматься этим, — говорит он. — Я часто говорил тогда, что деньгами счастье не купишь, но зато точно сможешь оплатить ими услуги психотерапевта». Он говорит, что в конце концов его вдохновил вернуться не кто иной, как Вуди Аллен. Посмотрев его фильм «Вики Кристина Барселона», Каланик пришёл в оторопь от осознания того, насколько устойчив этот режиссёр. «Это потрясающий фильм. Я такой говорю себе: «Вуди Аллену же седьмой десяток идёт. Он уже давно снимает фильмы, и он

до сих пор этим занимается». Каланик был готов снова заняться предпринимательством.

Но он всё же не торопился. В 2010 году он был крепко связан с быстрорастущим сайтом вопросов и ответов под названием Formspring. Среднезападные основатели этой компании переехали тогда в Калифорнию и связались с Калаником. «Кремниевая долина была для них очень непривычна», — говорит Андерсон, венчурный инвестор, один из инвесторов Formspring. Каланик тоже сделал капиталовложение в Formspring и стал играть в компании более активную роль. «Он был их коучем». Каланик имел серьёзные виды на Formspring. «Он стремился к чему-то большему, чем просто инвестиции, — говорит Андерсон. — Так что у нас был разговор о том, чтобы он стал главой компании. Показатели были очень хорошие».

Он был деспотичен. Он вёл себя как ему вздумается. Но он был предельно умён.

Хотя Каланик и забросил Formspring несколько лет спустя, когда-то он горел ею. Джули Сьюпен, консультант по маркетингу, работавший одновременно с Formspring и другим новейшим стартапом, Airbnb, вспоминает, что Каланик был более успешен, чем среднестатистический советник. «Он был деспотичен, — говорит она. — Он вёл себя, как ему вздумается. Но он был предельно умён».

Занятие коучингом и консультированием дало Каланику возможность присматриваться к нескольким компаниям сразу. Даже в то время, когда он был прочно связан с Formspring, руководство которой хотело назначить его директором, он продолжал общаться со своим другом из круга стартаперов, Гэрретом Кэмпом. Гэррет — приятный, тихий канадский инженер, основавший и успешно продавший компанию под названием StubmleUpon, деятельность которой была связана с приложением для поиска информации в Сети. В 2010 году среди многих идей Кэмпа возникло UberCab — приложение для вызова такси в Сан-Франциско. Каланик распределял время так, чтобы оно шло и на UberCab, и на Formspring, которая тогда выдавала куда более впечатляющие показатели прироста пользователей.

Понятно, кому суждено было выиграть в дилемме Uber — Formspring. Кэмпу это было вполне понятно, например. «Я ему такой говорю: «Formspring? Ну ты серьезно?» У Formspring был рост, да, но с чего ей деньги-то было иметь? — вспоминает Кэмп. — Я тогда сказал ему, что Uber будет приносить большой доход».

Каланик говорит, что его подкупила не вероятность высокого дохода, а особая сложность затеи — что-то вроде пазла-мозаики, который обещает сложиться в красивую картину. «Мне сразу бросились в глаза несколько моментов, — говорит он. — Во-первых, всё это было очень сложно. Под сложностью я имею в виду то, что присутствовало слишком много неопределённости, слишком много переменных. Во-вторых, затея была довольно дерзкая. В-третьих, значительную, чуть ли не решающую роль играл математический расчёт. Пазл был готов, когда я увидел, что это вовсе не компания лимузинов. Это логистическая компания, технологическая, если угодно; тут важна математика. В этот самый момент я понял, что время пришло».

Как только Каланик понял, что время пришло — на дворе был сентябрь 2010 года, — он спешно принялся за дело. «В какой-то момент он просто собрал свои вещи и ушёл из Formspring», — вспоминает Сьюпен. Андерсон пытался уговорить Каланика, чтобы он передумал и остался в Formspring в должности генерального директора. Было, впрочем, уже слишком поздно. Осенью 2010 года Каланик пришёл в офис Андерсона и сказал: «Я ухожу в Uber».

Глава 5. Начало

Компания Uber никогда не появилась бы на свет, если бы приятный и тихий канадский разработчик программного обеспечения Гэррет Кэмп не умудрился восстановить против себя две крупнейшие компании такси Сан-Франциско. Шло лето 2008 года, и Кэмп, уроженец канадского города Калгари, проживший в Области залива Сан-Франциско два года, порядком утомился от игры в кошки-мышки, которую жителям Сан-Франциско постоянно приходилось вести с диспетчерами такси. Поймать такси было непросто, так что жители часто просто заказывали его по телефону. У Кэмп в телефоне были записаны номера двух компаний — Yellow и Luxog. «Обычно они говорили, что такси прибудет через 15-20 минут. Это был, видимо, стандартный ответ. Иногда такси приходилось ждать по полчаса, а иногда оно вообще не приходило», — говорит он. При этом он нередко наблюдал, как мимо него проезжают свободные такси. «Вероятно, они направляли какое-то определённое такси какому-то определённому человеку, причём это не обязательно было ближайшее к человеку такси. Так что я часто психовал и просто садился в ближайшее такси, не дожидаясь своего. После этого мне звонил диспетчер и спрашивал: «Где вы? Ваше такси прибыло». Я отвечал: «Я уже уехал на другом, потому что ваше опоздало». Такое случалось неоднократно, поэтому меня просто внесли в чёрный список. Некоторое время ни одна из этих двух компаний такси не отвечала на мои звонки».

Важно учитывать, что это всё происходило в Сан-Франциско и что Кэмп не был просто каким-то там пассажиром такси. Вышло так, что с ним было опасно шутить. За год до описываемых событий он продал свой стартап под названием StubmleUpon компании eBay за 75 миллионов долларов, но при этом он остался с последней, в которой он занял должность директора. Офисы StubmleUpon находились недалеко от околоцентрального района Саут-Парк, который был эпицентром интернет-бума в конце 90-х годов. Кэмп, который перешёл на более надёжные сервисы заказа лимузинов и самостоятельную ловлю такси время от времени, внезапно придумал разрешение проблемы. Решение отчасти опиралось на бизнес-стратегию легендарной компании из Кремниевой долины, которая была на пороге грандиозного прорыва.

В 2007 году, тогда же, когда Кэмп стал мультимиллионером, Apple выпустила первую модель телефона под названием iPhone. Начало истории телефона с сенсорным дисплеем, который впоследствии преобразил компанию Apple, было довольно-таки вялым. В США, которые первоначально были единственным рынком iPhone, этот телефон поддерживал только связь от оператора AT&T, который тогда считался далеко не лучшим. Единственные «приложения» (инструменты для выполнения различных функций, не связанных со звонками, таких как, например, просмотр страниц в интернете), с которыми он поставлялся, были установлены на него самой Apple. Сторонние разработчики, однако же, так отчаянно стремились создать свои приложения для нового телефона, что Apple была вынуждена изменить свой курс в 2008 году. Видя в этом как отличную бизнес-перспективу, так и возможность усилить популярность своего продукта, компания из Купертино создала мобильный торговый сайт под названием App Store. Сайт позволил любому разработчику, получившему одобрение от Apple, создавать программы для iPhone.

Тем летом Кэмп стоял на перекрёстке улиц Секонд-стрит и Саут-Парк со своим айфоном в руке. Он опаздывал на свидание. Вдруг в его голове зажглась лампочка. «Я подумал: «Почему бы мне просто не вызвать машину по телефону?»» Будучи инженером, он знал, что в айфон был интегрирован GPS-чип, полупроводник, отправляющий на спутник данные о своём местоположении. «Ну и я рассудил: «О'кей, положим, один айфон находится в автомобиле, и у него есть GPS-датчик, а второй айфон ты держишь в руках. В таком случае диспетчерам больше не придётся записывать адреса. Можно всё упростить до одной кнопки в приложении — «Подберите меня».



Гэррет Кэмп и Трэвис Каланик в 2008 году.

Кэмп навёл справки и нашёл несколько приложений, которые выполняли примерно то, что он задумал. Одно из них — Taxi Magic — соединяло пользователей с диспетчерами, но не давало мгновенных результатов, к которым он стремился. У него, как он говорит, был «олдскульный интерфейс времён Веб 1.0», которому назревающая эпоха мобильных устройств предвещала не что иное, как скорую смерть. Кэмп прочувствовал революционный потенциал, заключённый

в айфоне. Этот потенциал был заключён в его акселерометре, датчике движения, который был вполне укоренившейся технологией в системах наведения авиации и в подушках безопасности автомобилей, но при этом не был привычной составляющей мобильных телефонов. Акселерометр стал ключевым элементом устройств для фитнеса, таких как Fitbit и — позже — Apple Watch, которые могли с высочайшей точностью фиксировать количество пройденных шагов. Кэмп увидел новую возможность. Совмещение функций интегрированных в телефон датчика GPS и акселерометра означало, что пользователь мог отследить не только местоположение автомобиля, но и скорость его движения. Эти данные открывали возможность для «автоматического расчёта стоимости», говорит Кэмп. Иными словами, в то время как табло в такси показывает цену по мере движения автомобиля, система, используемая в смартфонах со встроенными чипами, могла выдать изображение карты, на которой были бы изображены и начало, и конец, и даже длительность поездки. Более того, центральный компьютер мог соединить пассажира с водителем, используя вычислительные возможности телефона, что полностью устраняло необходимость прибегать к услугам посредника-диспетчера.

Кэмп начал обсуждать свою идею с товарищами, что было у молодых предпринимателей Сан-Франциско в порядке вещей. Затем он сделал нечто такое, о чём у многих и мысли бы не возникло и что впоследствии стало частью его предпринимательского репертуара, — 8 августа 2008 года он заплатил 35 долларов, чтобы закрепить за собой сайт под названием www.ubercab.com. Через несколько лет название Uber стало ассоциироваться с безупречной стратегией предоставления услуг по транспортировке на высочайшем, глобальном уровне. Для кого-то немецкое слово «über» ассоциируется с некоей угрозой, коррелируя с ницшеанским сверхчеловеком. Впрочем, это не имеет никакого отношения к тому, как Кэмп придумал это название. Изначально он просто хотел усовершенствовать опыт заказа лимузинов, а не улучшить систему такси Сан-Франциско, которая пребывала в неважном состоянии. Его недовольство службой такси не сыграло тут никакой роли. Проблема, которую ему предстояло решить, оказалась серьёзнее, чем он думал. Кэмп представлял, что его сервис заказа лимузинов будет украшать шикарный парк автомобилей Mercedes S-класса, а не угловатых Lincoln Town Car, которых в Сан-Франциско

было значительно больше. «Мне это представлялось как куда более элегантная и продвинутая транспортная система», — говорит он. В представлении Кэмп слово «über» отражало немецкую элегантность его «улучшенной системы такси». Название компании было придумано наобум.

Регистрация адреса в Сети была минимальным возможным усилием для Кэмп. Это был обычный акт сквоттинга с целью когда-нибудь организовать бизнес на занятом месте. Он проделал это не только с Uber — он часто регистрировал адреса компаний, которые, как он думал, он когда-нибудь, возможно, построит. «Гэррет обожает регистрировать доменные имена, — говорит Райан Сарвер, друг Кэмп, работавший в первые годы формирования Uber в Twitter. — Когда у меня возникает какая-нибудь идея, я звоню Гэррету, а тот перенаправляет меня на своего человека, который проверяет доступность и стоимость».

Конечно же, создание полноценного бизнеса из идеи, пусть даже и с ярким названием и собственным веб-сайтом, требовало немалых усилий. У Кэмп, впрочем, были все возможности — он успешно построил и продал свою большую компанию, причём сумма сделки была во много раз больше, чем в случае с Калаником, когда тот покинул свою компанию.

Кэмп основал StumbleUpon со своими друзьями из Университета Калгари в 2001 году. Это было простое программное решение, представлявшее собой вкладку, которую пользователь добавлял к панели инструментов на своём компьютере (смартфонов и приложений тогда ещё вовсе не существовало). Вкладка помогала пользователю находить интересную информацию в интернете. Алгоритм StumbleUpon рассчитывал, что человеку может понравиться, анализируя то, что он отмечает как понравившееся или как не понравившееся. Это то, что Кэмп позже будет называть пережитком эпохи Веб 1.0. И всё же за внешней простотой этого продукта скрывалась высокая сложность программного кода, лежавшего в его основе. Кэмп тогда заканчивал магистратуру по специальности разработки программного обеспечения; магистерская работа, которую он писал, во многом поспособствовала развитию их продукта, хотя он вполне неплохо продвигался и без неё — за счёт их усилий и средств. Тезис Кэмп звучал так: «Получение

информации посредством коллаборативного интерфейса и эволюционных алгоритмов».

StumbleUpon зародился в студенческой общаге — так же, как и Facebook несколькими годами ранее. Число пользователей быстро достигло сотен тысяч человек, в то время как Кэмп и другие сооснователи оставались единственными сотрудниками компании. Доход начал поступать только через несколько лет, когда появилась ранняя форма нативной рекламы — объявлений на всю страницу, которые открывались после нескольких «стамблов» — страниц, которые находили пользователи. Ближе к получению магистерской степени, в 2005 году, Кэмп посетил Область залива Сан-Франциско — отчасти из-за того, что Джеф Смит, сооснователь StumbleUpon, принимал тогда участие в конференции, организованной Университетом сингулярности, группой, исследовавшей будущее, в котором люди и машины будут жить в гармонии и единстве. Во время этой поездки и ещё одной, состоявшейся чуть позднее, он встретил несколько инвесторов, среди которых были знаменитые ангелы Джош Копельман, Рэм Шрирам, Брэд О’Нил и Рон Конуэй, которые были весьма заинтересованы в StumbleUpon, видя, сколь высокой популярностью пользуется эта компания.

Канадские разработчики были поражены тем, как легко можно поднять деньги в Калифорнии. Кэмп вспоминает: «Нас все спрашивали: «Ну так сколько сотрудников-то у вас?» У нас не было ни одного сотрудника. Говорили ещё: «А сколько средств вы привлекли?» Нисколько. И ещё: «А поддерживает вас кто?» Никто нас не поддерживал, мы были сами по себе». Кэмп говорит, что особого желания непременно переселиться в Калифорнию по окончании обучения в магистратуре не было (среди других вариантов переезда у него были Ванкувер, Лондон и Монреаль), но интеллектуальная атмосфера, царившая среди инвесторов в Калифорнии, и то обстоятельство, что они в большинстве своём хорошо разбирались в технологиях, пленили его. «Они понимали, что я делаю, — говорит он. — В Калгари техникой тоже занимаются, причём немало, но это в основном всякие беспроводные технологии или энергетика. На интернет-технологиях там внимание не заостряют». Сан-Франциско в этом смысле был другим: «У меня было пять встреч, и все они прошли успешно — все были заинтересованы в сотрудничестве».

Недолго спустя Кэмп уже был полноправным участником стартап-сообщества Сан-Франциско. В 2007 году, менее чем за два года до того, как он прибыл в Область залива Сан-Франциско, чтобы привлечь средства, Кэмп продал StumbleUpon компании eBay, заинтересованной в интуитивном механизме рекомендаций, разработанном усилиями канадского стартапа. В том же году он принял участие в конференции под названием «Лобби». Фишкой этой конференции, организованной венчурным инвестором Дэвидом Хорником из August Capital, была идея, что самые важные договорённости и знакомства во время таких мероприятий происходят в коридоре, а не на сцене. Во время «Лобби» всё было просто и «по делу» — конференцию провели строго по вопросам сетевых решений, минуя ненужные презентации и выступления. Аудитория Хорника практически занималась самообслуживанием: там были все активные и готовящиеся предприниматели — и те, с которыми он уже имел дело, и те, с которыми он мог бы поработать когда-нибудь в будущем. «Лобби» собралась в роскошном курортном отеле Fairmont Orchid на Большом острове Гавайях. Во время этого собрания Кэмп познакомился с Трэвисом Калаником, чья Red Swoosh была среди тех компаний, в которые инвестировали August Capital. Там же, на Гавайях, Кэмп и Каланик пообедали с Эваном Уильямсом, сооснователем компании Twitter, самого яркого стартапа Сан-Франциско того времени.

В конце 2008 года, через несколько месяцев после того как Кэмп зарегистрировал свой сайт UberCab, он начал посвящать своё предпринимательское окружение в подробности этой идеи. «Я тогда плотно занялся бегом по своим друзьям, чтобы выяснить, что они думают по поводу моих планов, — говорит он. — Это было чем-то вроде умственных упражнений; каждый раз, когда я ездил на Town Car, придумывал какую-нибудь новую деталь или переосмысливал что-то. Затем я начал опрашивать водителей и в процессе узнал, что 2/3 времени они проводили в практическом бездействии. И тогда я подумал: если снизить цену и сделать так, что вместо редких поездок в аэропорт водители станут выполнять, допустим, в пять раз больше мелких заказов, то цена станет такой, что люди будут пользоваться этим сервисом наравне с услугами обычного такси».

Сейчас может показаться, что времена зарождения Uber — это чрезвычайно важный, насыщенный момент. На деле же это было не

более чем «джемовое» упражнение — то есть то, что может вылиться в нечто интересное, но, скорее всего, не выльется. «Я искал друзей, с которыми у меня будет возможность советоваться по различным вопросам, — говорит Кэмп. — Так и получилось с первыми четырьмя проявившими интерес друзьями — они стали моими советниками. Одним из них был Трэвис». Среди других были Тим Феррис, выпустивший незадолго до этого книгу под названием «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть», обеспечившую ему прибыльную поп-культурную карьеру знаменитого писателя, оратора и ведущего подкастов; Стив Джен, друг Кэмп, за спиной у которого к тому времени уже было несколько более-менее успешных стартапов; и наконец Стив Расселл, инвестировавший в StumbleUpon. Действительно, Uber плотно обосновалась в голове Кэмп и стала обсуждаемой темой в его кругу. «Я подбросил эту идею некоторым людям, им она показалась интересной. Ничего особенного. У меня были какие-то наброски. Потом начала складываться концепция. К тому же я достаточно много времени уделял наведению справок в интернете».

UC
ubercab

Everyone's Private Driver

Username: Password:
forgot password?

How To
Sign Up

Learn more: [How it works](#) | [Pricing](#) | [Blog](#)

On - demand car service via iPhone & SMS.

- ✓ Book a car on the fly from your phone or the web.
- ✓ Pay from the app: no cash required!
- ✓ Give us your feedback about the driver.

Join for Free! [or Learn More Here](#)

UberCab Beta is currently live in San Francisco.

Learn how it works

What are people saying

As seen on

TechCrunch
cnet
TECH cocktail
FOX BUSINESS

© Copyright 2010 UberCab | [About](#) | [Contact](#) | [Jobs](#) | [Help](#) | [Blog](#) | [Twitter](#) | [Terms of Service](#) | [Privacy Policy](#)

Самый первый сайт UberCab.

Первые этапы существования Uber были такими непримечательными, что у неё даже не было ни офиса, ни сотрудников. Хотя, чем больше Кэмп говорил о ней, тем больше людей к ней стекалось. Оскар Салазар, однокурсник Кэмпа из Университета Калгари, согласился на работу, заключающуюся в написании кода для отдельных прототипов Кэмпа. Салазар, в свою очередь, пригласил некоторых своих знакомых из Мексики, чтобы те помогли с сайтом UberCab. Один из знакомых Кэмпа в Сан-Франциско был особенно активен и оказывал значительную помощь как в плане разработки новых идей, так и в плане организации джем-сессий у него дома. Кэмп говорит: «В плане мозгового штурма Трэвис был непревзойдённым».

Идея ловли лимузинов заинтересовала как Кэмпа, так и Каланика и остальных, но это было далеко не единственной вещью, которой они

занимались. Кэмп всё ещё работал в eBay, а Каланик — в Akamai. Но ни та, ни другая работа не требовала значительных усилий. Жизнь внутри больших компаний, поглотивших их собственные, малые, давала им широкие возможности как для занятия своими сторонними делами, так и вообще для совместного времяпрепровождения. В начале декабря 2008 года Кэмп и Каланик отправились в Париж на одну технологическую конференцию, организованную французским блогером по имени Лоик Ле Мёр, стремящимся прорваться в ряды предпринимателей Кремниевой долины. Лоик и его жена Жеральдин сумели привлечь на свою парижскую конференцию множество блестящих молодых интернет-персон из Соединённых Штатов. Что касается европейских участников, то те получали прекрасную возможность пообщаться с высшей элитой Кремниевой долины.

Ле Мёр, проводящий эту конференцию вот уже 12 лет, с гордостью вспоминает значимые случаи, имевшие место в Париже. Джек Дорси, сооснователь компании Twitter, «учредил свою компанию Square прямо во время конференции LeWeb», хвастается он. «SoundCloud нашла финансирование в лице Фреда Уилсона на конференции LeWeb», — говорит он о популярном европейском сервисе для размещения музыки и знаменитом нью-йоркском венчурном инвесторе соответственно. И о израильской картографической компании, которая позже будет приобретена компанией Google и станет основой конкуренции между Google и Uber: «Waze победила в нашем соревновании стартапов». В городе любви даже случались технарские романы. «Марисса обручилась во время LeWeb», — говорит Ле Мёр о Мариссе Майер, сотруднице Google, ставшей впоследствии исполнительным директором Yahoo! Её парень Закари Бог спрашивал Ле Мёра, какое место в Париже больше всего подходит для того, чтобы сделать предложение. «Я сказал: «На сцене». Он отказался».

Конференция LeWeb 2008 года запомнилась не тем, что происходило на сцене, а морозом, сковавшим тогда Париж. Ле Мёру было не очень легко расставить в снегу динамики и собрать публику в конференц-центре в снегу. Парижские таксисты, которых и так недолюбливали, не сильно помогали. «Они не здоровались, отказывались совершать короткие поездки, сдачу не давали», — говорит Ле Мёр, уроженец Перпиньяна, маленького города на юге Франции недалеко от границы с Испанией. Тогда, в 2008 году, во время

снегопада, «такси разъехались по домам. Их просто нигде не было. Это было значительным толчком для Гэррета и Трэвиса».

Кэмп толчки были не особо нужны, ведь он к тому моменту уже на протяжении нескольких месяцев разрабатывал решение проблемы угрюмых таксистов в другом городе. Мороз, однако, дал друзьям возможность прогуляться до Эйфелевой башни, где они по лестнице и на лифте поднялись наверх и подробно обсудили идеи Кэмп, касающиеся UberCab. Этот разговор стал важным эпизодом истории основания компании Uber — это был момент, когда было принято решение о её создании. Это очень удобная история, особенно для Каланика, который лично не присутствовал в момент создания компании UberCab. На сайте компании Uber в разделе «Наша история» красовались следующие слова: «Одним снежным парижским вечером 2008 года Трэвису Каланику и Гэррету Кэмпу довелось столкнуться с трудностью при ловле такси. Так появилась простая идея: нажмите на кнопку, получите машину». Так же как и многие другие мифы о создании компаний, это был элегантный и упрощённый до предела обрывок, не вполне достоверно отражающий действительность.

Кэмп говорит, что тем, что действительно случилось тем вечером, было предложение Калаником ключевой идеи, превратившей стартаповый джем-экзерсис из разряда «ну может быть, когда-нибудь» в то, что впоследствии стало известно как компания Uber. Кэмп в то время был убеждён, что он намерен стать владельцем автопарка лимузинов и хочет нанимать к себе на работу водителей. Он даже рассматривал возможность аренды гаража. Каланик отговорил его от этого. «Когда мы были на Эйфелевой башне, Трэвис пытался внушить мне одну мысль. Он говорил: «Тебе не нужно покупать машины. Твои водители могут просто скачать приложение и стать независимыми агентами. Понимаешь, такая модель лучше работает. Будет лучше, если независимые агенты будут работать, когда хотят, имея свободный график».

Каланик только потом осознал сходства между его очень дельным советом Кэмпу — советом, предлагающим задействование чужих средств без их приобретения, — и его ранним стартап-опытом с компаниями Scout и Red Swoosh. «Я тогда не осознавал, что это было как бы физическим эквивалентом того, через что я уже прошёл. Это было удивительно», — говорит он.

Я продумал механизмы взаимодействия и общего процесса работы. В моем воображении это выглядело следующим образом: ты жмёшь кнопку, а затем видишь то, что машина откликнулась, и рейтинг водителя.

Революционизация транспортного бизнеса была не единственной концепцией, которую вынашивал Трэвис той зимой. «Была у меня тогда одна идея — что-то вроде более серьезной версии Airbnb. Предполагалось создать возможности для долговременной аренды с одинаковыми условиями везде; плюс возможность остановиться как у себя дома. Называлось это Pad Pass». Лента твиттера Каланика свидетельствует о других идеях, над которыми он раздумывал в то время, когда они с Кэмпом обсуждали лимузины. В декабре 2008 года он написал, что он был советником компании, занимавшейся медицинской транскрипцией. Ещё один проект предполагал прокат произведений искусства. «Каждый хочет, чтобы в его жизни было место искусству, но никто не хочет покупать произведения искусства, — вывел он. — Кто хочет оформить подписку на какую-нибудь коллекцию? Низкий бюджет, высокий класс».

К началу 2009 года Кэмп и Каланик уже были неразлейвода. Крис Сакка, один из завсегдатаев JamPad, был одним из «сборщиков» для предвыборной кампании Барака Обамы. Он поднял для инаугурации 600 тысяч долларов и пригласил значительное число своих людей (каждый получил по 12 500 долларов) на многодневную серию мероприятий, которая включала в себя саму инаугурацию, торжественный бал и концерты Бейонсе и Брюса Спрингстина. Кэмп с Калаником тоже посетили мероприятия в составе группы, в которую входили Эван Уильямс, Тони Шей и Альфред Лин, из которых последние два были ранними инвесторами интернет-магазина обуви под названием Zappos.

Холодная и пасмурная погода вновь замучила и, возможно, вдохновила предпринимателей. «Трэвис и Гэррет были явно раздражены необходимостью подолгу ждать такси, чтобы добраться от одного мероприятия до другого», — вспоминает Лин. Хотя Каланик к тому времени уже был опытным путешественником, в Вашингтон он

прибыл неготовым. «Мы вместе отправились на инаугурационный концерт, и бедный Трэвис практически не взял подходящих вещей для прохладной столичной погоды, — говорит жена Лина, Ребекка. — Помню, Трэвис вынужден был тогда надеть какую-то вязаную перуанскую шляпу с кисточками и помпонами, которую он одолжил у своей девушки».

Вернувшись в Сан-Франциско, Кэмп уже начал относиться к своей идее UberCab как к чему-то реальному. Но он не сильно торопился. «У меня в голове постоянно вертится какая-нибудь идея, — говорит он. — Перед тем как я начинаю всерьёз задумываться о своей идее, я должен убедиться в том, что она посещает меня регулярно. Эта идея была из разряда таких, от которых ты поскорее хочешь избавиться — настолько устойчивая».

«Я не особо стремился к компании и не относился к тому, что мы основывали, как к компании. Я относился ко всему этому как к запуску нового продукта. В то время это и правда был единственный продукт, над которым я работал». В начале 2009 года Кэмп завёл счёт в банке с балансом в 15 тысяч долларов для создания сайта, над которым он уже вёл работу. Это был сайт www.ubercab.com. По расчётам Кэмпа, за первые 18 месяцев существования компании он вложил в неё около 250 тысяч долларов.

Поскольку Кэмп всё ещё разрывался между UberCab и StumbleUpon, процесс приобрёл несколько затяжной характер и продлился почти год, продвигаясь урывками. «Я продумал механизмы взаимодействия и общего процесса работы, — говорит он. — У меня были предположения насчёт этого процесса. Выглядело это следующим образом: ты жмёшь кнопку, а затем видишь то, что машина откликнулась, и рейтинг водителя. В StumbleUpon у меня была рейтинговая система, поэтому я подумал, что и тут она не помешает. Только тут звёздочная система мне показалась более уместной, чем «лайк-дислайк», ведь со звёздами рейтинги получаются несколько более точными».

Изначально UberCab существовала только в сети. Только позднее путём привлечения международных, можно сказать, сил она эволюционировала в полноценное приложение для айфонов. Салазар, друг Кэмпа из магистратуры, уже направил некоторые наработки разработчикам в Мексику. Позже он нашёл каких-то двух датчан,

которых привлёк к созданию первого приложения молодой компании для мобильной платформы Apple, iOS.

Когда каша начала завариваться, Кэмп уговорил Каланика заняться UberCab более серьёзно. Каланик вступил в роль советника, но не просто советника, а исполнительного советника, игравшего значительную роль в успехе растущей компании. «Он дал мне тогда, кажется, десять процентов компании, — говорит Каланик. — Я много времени проводил с первыми инженерами». К концу года у Кэмп уже чесались руки, он очень хотел скорее опробовать UberCab, но программное обеспечение ещё было сырым. Каланик нанял фирму по разработке программного обеспечения под названием Mob.ly (позже она станет подразделением компании Groupm по разработке мобильных решений), чтобы та довела до ума приложение для айфона. Кэмп говорит: «Они, в принципе, переписали приложение с нуля и сделали его более стабильным и цельным».

Переписанное приложение было почти готово, и Кэмп с Калаником думали провести тест-драйв в новом году. Тем временем Кэмп продолжал свои «исследования», пуская престижные седаны по городу. Роб Хайес, венчурный инвестор из компании First Round Capital, основатель которой, Джош Копельман, инвестировал раньше в StumbleUpon, заметил, как Кэмп стильно передвигался во время рождественских праздников 2009 года. «Каждый год Рэм Шрирам (ещё один инвестор первой компании Кэмп) устраивает вечеринку у себя дома в городе Вудсайд (элитном пригороде Пало-Альто). Я помню, как Гэррет тогда подъехал с кем-то, наверное, с девушкой своей, в чёрной машине. Я тогда подумал: «Неплохо. Я еду своим ходом, а его в чёрной машине подвозят, — говорит Хайес. — Меня это тогда даже задело». Замечание оказалось чуть ли не жизнеопределяющим.

В январе 2010 года Кэмп и Каланик, всё ещё относившиеся к UberCab несколько поверхностно, наконец были готовы начать тестирование сервиса. Они также начали разрабатывать планы по запуску деятельности в Сан-Франциско, и им нужно было ответственное лицо. 4 января 2010 года Каланик написал в твиттере о поисках четырёх продакт-менеджеров и «крутейших» бизнес-разработчиков для одного геолокационного сервиса. В целом, в сообщении меньше чем в 140 символов он выразил, что сервис находился на ранней стадии разработки, что отобранные люди должны

были получить «большой» куш и что во всём этом были замешаны «большие люди», под которыми он, возможно, имел в виду себя и Кэмп.



Команда Uber в самом начале своего пути.

Среди откликнувшихся был 27-летний житель Чикаго по имени Райан Грейвс, работавший менеджером средней руки в General Electric и отчаянно стремившийся перепрофилироваться в стартаперы. Грейвс был активным пользователем чекин-сервиса Foursquare, дослужившись до «мэра» нескольких чикагских районов. Он даже прилетел без приглашения в Нью-Йорк, чтобы (безуспешно) попросить основателя Foursquare Дэниса Кроули о трудоустройстве в его компанию. Когда Каланик попросил в твиттере, чтобы ему посоветовали какого-нибудь человека, которого может заинтересовать управление запуском Uber в Сан-Франциско, Грейвс ответил в течение трёх минут: «Подсказываю. Напишите мне:)».

Вскоре после этого Кэмп и Каланик отправились в Нью-Йорк, взяв с собой Ишая Лернера, чья фирма, Mob.ly, переработала приложение UberCab для смартфонов. Там они встретились с Оскаром Салазаром и

договорились с тремя водителями лимузинов, чтобы те за пару зимних дней протестировали их приложение. Они также пригласили Грейвса на собеседование и заодно на тест-драйв. «Мы просто прокатились пару раз, — говорит Кэмп. — В какие-то разы приложение работало, в другие нет. Мы проанализировали много моментов». Каланик встретился с Грейвсом и сразу же принял его на работу. Мечта стартапера была осуществлена, и Грейвс со своей женой Молли, работавшей в детском саду, сразу же начали строить планы о переезде в Сан-Франциско, где он должен был начать работать 1 марта.

В конце мая 2010 года компания Uber тихо начала свою деятельность. У неё было всего несколько водителей и клиентов в Сан-Франциско. Последние состояли главным образом из фолловеров Каланика, Кэмп и некоторых других людей в твиттере.

Кэмп обратился к своей канадской программной организации, чтобы найти первого инженера для UberCab, в точности так же, как Каланик ранее нашёл для неё первого бизнесмена. Конрад Велан сделал перерыв в работе в технологической компании в Калгари в начале 2010 года, чтобы объехать Европу. Когда он вернулся, сразу связался с Кэмпом, чтобы узнать, как обстоят дела с новым проектом. Кэмп предложил своему странствующему товарищу присоединиться к команде UberCab. «Когда я устроился в эту компанию, у неё ещё даже не было своего продукта, — вспоминает Велан. — Была просто возможность заказать машину. Так что я устроил процессы регистрации, предполагавшие использование кредитных карт и учётных записей пользователей».

Молодая компания сразу же попала в стереотипное для стартапа пространство: тесный офис. Немногочисленная команда UberCab заняла конференц-зал, который ей сдал другой стартап, сайт Zozi, связанный с туризмом. Вскоре после того, как Велан устроился работать в Uber, Райан МакКиллен, знакомый с Грейвсом по Университету Майами, устроился туда в качестве разработчика программного обеспечения. Первой неожиданной трудностью для Райана стал языковой барьер. «Помню, как утром своего первого

рабочего дня я увидел на столе стопку книг. Ну, все эти книги по информатике, знаете: программирование, базы данных — вот это всё. Они нетронутые, их ни разу не вскрывали. И среди них была одна затасканная такая книга, которую явно много читали. Первым, что я сказал тогда, было: «Эй, Конрад, почему тут лежит испанско-английский словарь?» Он поднимает на меня глаза и говорит: «Ну, потому, Райан, что код у нас пишется на испанском. Добро пожаловать в Uber». (Код писался на испанском языке из-за мексиканских разработчиков, которых нанял Оскар Салазар.)

Пока инженеры трудились над кодом UberCab, Грейвс начал ходить по гаражам Сан-Франциско и нанимать водителей. Выполнение этого задания требовало упорства и усилий, которые особенно пригождались в объяснениях водителю, как пользоваться прототипом приложения для смартфонов вместо службы диспетчеров. Грейвс выглядел убедительно. Этот двухметровый выходец со Среднего Запада с крепким рукопожатием и голливудской улыбкой «будто бы только что вылез из рекламы сигарет 60-х годов», как говорит Крис Сакка, член тогдашней команды советников UberCab. «Райан — деловой мужик. Он умеет войти в гараж с неприветливыми армянскими таксистами и выйти оттуда с улыбками и объятиями».

В конце мая 2010 года Uber тихо начала свою деятельность. У неё было всего несколько водителей и клиентов в Сан-Франциско. Последние состояли главным образом из фолловеров Каланика, Кэмп и некоторых других людей в твиттере. По сравнению с каким-нибудь большим запуском, скажем, айфона, сервис UberCab возник незаметно. О нём знал только очень узкий круг лиц, не выходящий за пределы твиттера. В Сан-Франциско была небольшая группа людей, которые были в курсе такого рода событий, такие модники, умудрявшиеся каким-то поразительным образом узнавать об открытии каждого нового ресторана или бара. На самом деле изначально Uber позиционировала себя как не более, чем игрушка для её вновь перебравшихся в большой город основателей, что вполне легко читалось в её первом слогане: «Личный водитель для каждого». Экономный Каланик, оставшийся скрягой даже несмотря на свои миллиарды, благодарит Кэмп за вдохновение для стиля Uber. «Никто не способен так круто садиться в убер и выходить из него, как Гэррет Кэмп», — говорит Каланик.

Спустя несколько дней после запуска UberCab Каланик, занявший позицию «директора по инновациям», и Грейвс начали привлекать финансирование для своего нового бизнеса. У стартапа, претендующего на инвестиции, должен был быть свой генеральный директор, и им стал Грейвс, нанятый в качестве главного менеджера после твита о поиске работы. «Фирма без CEO не может получить начальный капитал, — говорит Каланик, не уделявший тогда Uber много времени. — Грейвс был с нами постоянно, поэтому мы и сказали ему: «Грейвс, ты будешь CEO».



Edward Norton 
@EdwardNorton

 Follow 

w @Shervin after smooth @Uber ride. Uber = genius. Future is here. NYC taxis, worst in world, your days r numbered



RETWEETS
154

LIKES
313



12:39 PM - 22 Dec 2011

 44

 154

 313

Эдвард Нортон был первым водителем в Лос-Анджелесе в 2012 году.^[3]

Кэмп и Каланик совместно пытались привлечь инвесторов, поначалу безуспешно. Дэвиду Хорнику из August Capital идея не понравилась, потому что, как он говорит, бизнес не был достаточно серьёзным. Билл Гёрли из Benchmark Capital имел схожие опасения. Рэм Шрирам, зарабатывавший вместе с Кэмпом на StumbleUpon, чувствовал, что у UberCab нет некоторых необходимых для технологической компании атрибутов. «Я им сказал тогда: «Я не инвестирую в капиталоемкий бизнес, да и 15 Lincoln Town Car во дворе мне не сильно нужны». Многих инвесторов отталкивало нежелание Кэмп и Каланика полностью сосредоточиться на своей компании UberCab. Ну и наконец, то, что Райан Грейвс с его карьерой предпринимателя из Кремниевой долины, продлившейся каких-то жалких три месяца, был нежелательным СЕО, было очевидно для всех.

Одним из инвесторов, увидевших потенциал UberCab, был Роб Хайес из First Round Capital. Хайес был подписан на Кэмп в твиттере и обращал внимание на его периодические упоминания UberCab, хотя он был на 10 лет старше Гэрретта и вращался в совершенно других кругах, поэтому не до конца понимал, о чём шла речь. 15 июня 2010 года, когда новому сервису уже было несколько недель, Хайес написал Кэмп по электронной почте, озаглавив тему письма следующим образом — «UberCab». Вот всё письмо: «Интересная идея:-). Расскажите поподробнее?» Кэмп сразу свёл Хайеса с Грейвсом, подбившим его на инвестицию. «Я опробовал продукт, и он мне сразу понравился, — говорит Хайес. — Мне как жителю Сан-Франциско уже давно разочаровавшемуся в местных такси, он показался очень уместным. Я был уверен, что он хорошо приживётся и тут, и в других местах». Другие венчурные инвесторы скептически смотрели на UberCab ввиду ограниченности сервиса лимузинов. Хайес говорит, что он был очарован не столько лимузинами, сколько удобством самого сервиса. «Я понимал риски возникновения чёрного рынка и всего прочего. Этим, в принципе, и ограничивались мои знания об Uber и UberX. Я не был особо уверен, что в Нью-Йорке он добьётся какого-либо успеха. Я знал одно: это было лучше, чем то, что мы имели на тот момент, и что этот продукт решал актуальную потребительскую проблему».

Начальный инвестиционный капитал UberCab, в формировании которого основную роль сыграли компания First Round, фонд Криса Сакка, Lowercase Capital, и некоторые бизнес-ангелы из Сан-Франциско, составил 1 миллион 250 тысяч долларов, что подняло стоимость Uber до 4 миллионов долларов с вычетом новых поступлений. Всего через несколько лет такая сумма уже не представляла особого веса для Uber. First Round, фирма, занимающаяся исключительно начальными капиталами, внесла в Uber 450 тысяч долларов. Эти несколько сотен тысяч долларов впоследствии обернулись в миллиарды.

Теперь, когда у Каланика уже были деньги, он решил, что настало наконец время полностью посвятить себя работе в UberCab, которая переместилась в офис компании First Round Capital, находившийся в районе Саут-оф-Маркет в Сан-Франциско. Правда, Каланика интересовала только одна должность, и она уже была занята Райаном Грейвсом. Прибегнув к помощи Сакка, выступившего в качестве посредника, Каланик организовал понижение Грейвса до вице-президента по управлению и главного менеджера подразделения в Сан-Франциско. Сакка, юрист, член совета директоров, инвестор и друг основателей Uber, отлично подходил на роль посредника в ещё довольно-таки неформальной компании. Каланик также хотел долю побольше, чем изначальные 10 процентов, выделенные ему Кэмпом. Он требовал 23 процента, что означало бы передачу части своих средств Каланику Кэмпом и Грейвсом. Кэмп говорит, что он отлично понимал, насколько это важно — не жалеть капитал для найма ключевых фигур. «Я стремился отдать нужным людям любые средства, какие только могли потребоваться», — говорит он. Что до Грейвса, то он сказал сайту новостей из мира технологий под названием TechCrunch, что он был «очень рад» тому, что Каланик полностью переориентировался на Uber. Сайт впоследствии глумливо включил эти слова в заголовок статьи о понижении Грейвса. Несмотря на обиду и дальнейшие споры с Калаником за право называться сооснователем, Грейвс на протяжении нескольких лет оставался в лидирующих позициях Uber. Он также произнёс фразу, которая стала центральной в убер-культуре. Даже по прошествии нескольких лет сотрудники Uber продолжали без тени иронии говорить, что они «очень рады» всему подряд.

В тот день, когда Каланик стал CEO (шёл октябрь 2010 года), в офис UberCab пришёл человек с планшетом. Он искал Райана Грейвса. У человека было с собой письмо с требованием о прекращении деятельности от Управления пассажирского транспорта города Сан-Франциско и Комиссии по вопросам деятельности коммунальных служб Калифорнии. В письме говорилось: «Название UberCab предполагает, что вы являетесь компанией по оказанию услуг такси или связаны с таковой, что предполагает, что вы находитесь в юрисдикции Управления пассажирского транспорта города Сан-Франциско». Каланик отреагировал вполне адекватно. Компания убрала из своего названия последние три буквы и проигнорировала письмо.

Глава 6. Трэвис садится за руль

Компания, которую Каланик решил захватить осенью 2010 года, всё ещё была довольно мелкой. На протяжении четырёх месяцев она вела деятельность в пределах одного города. В сентябре, когда Каланик вёл переговоры по вступлению в должность директора, компания UberCab обслужила всего 427 пассажиров. В следующем году, когда компания уже покинула пределы Сан-Франциско и распространилась на множество других городов, в молодой компании начали отчётливо вырисовываться два свойства: использование преобразующих технологий и преимущественно интуитивный подход к делу. В Uber царил бизнес-атмосфера переработки и трудовой этики в духе «опробовать всё». Через некоторое время Каланик придумает выражение «биты и атомы» для описания уникального объединения виртуального и физического миров, отличающего его компанию от многих предшественниц.

Такие фразы, правда, были излишне громкими. Со временем Каланик понял, что Uber — это математическая задача, требующая решения (он очень любил сравнивать сложные проблемы с математическими задачами).

Если Каланик витал в облаках, где он, подобно персонажу Рассела Кроу Джону Нэшу в фильме «Игры разума», визуализировал всякие уравнения, то первые сотрудники Uber на протяжении первых месяцев существования компании, ещё до того, как Каланик полностью переключил на неё своё внимание, были заняты куда более приземлёнными проблемами, связанными с созданием нового предприятия. Остин Гейдт была одним из первых сотрудников компании Uber, устроившимся в работу в качестве офисного стажёра летом 2010 года. Гейдт, выпускнице кафедры английской филологии, было всего 25 лет, когда она пришла в Uber, — карьера её развивалась не самыми быстрыми темпами. Через пять лет, когда она уже была одним из главных сотрудников Uber, она рассказала свою историю борьбы с наркозависимостью, которую она вела до начала работы в Uber. Напряжённость работы в быстрорастущей компании и постоянное пребывание в центре внимания, как она говорила, были ерундой в сравнении с тем, через что она уже прошла к тому моменту. Как и

многие другие, она узнала об Uber в твиттере. «Я искала работу, положение было не из лучших, — вспоминает она. — Я была подписана в твиттере на всяких людей, связанных с технологиями, и я увидела твиты про Uber, мне они показались интересными. Я узнала, что они ищут стажёра, и связалась с Райаном Грейвсом, занимавшим тогда должность директора. Я сказала ему: «Вы должны дать мне шанс». Он дал».

Как один из немногих участников команды, не являвшийся инженером, Гейдт стала главным распорядителем по логистическим вопросам разной сложности. Она была одновременно офисным менеджером, исследователем рынка и специалистом клиентской службы. Гейдт обзванивала водителей лимузинов, которых выискивала на сайте потребительских рекомендаций под названием Yelp, и предлагала им работу в Uber. Она раздавала листовки, «которые никто никогда не читает», в конференц-центре Йерба Буена. Единственный телефонный номер на сайте Uber и в их приложении был её собственный. «Случалось, что мне звонили в 3 утра и жаловались на то, что не могут заказать машину, или заказывали машину на Форт-стрит или ещё бог знает, что говорили. Я отвечала: «Вам нужно воспользоваться приложением». В конце концов мы убрали мой номер». Гейдт узнала мельчайшие подробности превратностей жизни стартапера. «Я тогда даже не знала, как правильно оформить электронное письмо, — говорит она. — Я быстро поняла: а, ясно, все импровизируют, никто на самом деле не понимает, что он делает».



Райан Грейвс и Остин Грейд.

Этот стартап наломал дров. В первые месяцы деятельности в Сан-Франциско — в середине 2010 года — он управлялся первым СЕО в его истории, Райаном Грейвсом, в то время как Кэмп и Каланик занимались своими делами где-то ещё. Эти постоянная неразбериха и обучение на собственных ошибках легли в основу того, что впоследствии стало «схемой игры» Uber. Например, в свой первый Хэллоуин молодая компания предоставила всем пассажирам скидки на поездки, чтобы как-то расшевелить бизнес. Скидки сработали слишком хорошо — настолько, что в итоге привели к массовому возмущению клиентов. «Никто не мог заказать машину, — говорит Гейдт, указывая на резко возросший спрос, которому предложение никак не могло соответствовать. — Так мы поняли, что ни в коем случае нельзя объявлять распродажу в дни наивысшего спроса. Но тогда мы об этом просто не знали». Действительно, со временем Uber начала практиковать противоположный подход: в загруженные дни она прибегала к ненавистной и вызывающей споры тактике под названием

всплеск цен, которая, тем не менее, приносила желаемый результат и увеличивала количество водителей.

Не только Гейдт училась вот так, на ходу. Грейвс начал ходить по гаражам, принадлежащим владельцам парков лимузинов. Он искал исключительно свободных водителей, не таксистов. В итоге вышло так, что он занимался просвещением шоферов, технологическая осведомлённость которых была, мягко говоря, не очень высокой. «Я тогда ходил с планшетом iPad и делал своеобразные презентации. Я показывал обе стороны дела, — говорит он, имея в виду, что он демонстрировал и то, как пользователи делают запрос на поездку, и то, как водители на этот запрос откликаются. — Показывал большую карту Google с большой зелёной кнопкой и адресом, над которым посередине экрана висела отметка — вот и всё. Я нажимал на зелёную кнопку, демонстрируя работу приложения и молясь, что у меня получится это сделать». Смартфоны были тогда такой редкой роскошью, что в Uber решили выдавать всем водителям по айфону бесплатно. «Мы сумели очень рано подписать контракт с AT&T, — говорит Грейвс, упоминая большого оператора мобильной связи, который тогда славился не самым лучшим покрытием, но тем не менее являлся единственным дистрибьютором смартфонов iPhone в Соединённых Штатах. — Мне кажется, что учётная запись AT&T, которую я тогда открыл, была самой большой неправительственной индивидуальной учётной записью в их истории. В какой-то момент к ней были подключены несколько сотен тысяч телефонов».

В первый год существования компании праздники зарекомендовали себя как значительные точки перегиба как в хорошем, так и в плохом смысле. Роб Хайес, инвестор из First Round Capital, приложивший руку к формированию начального капитала Uber, отчётливо представлял, как будет проходить ранняя стадия развития компании Uber. В конце 2010 года Uber обосновалась в офисе его компании в районе Саут-оф-Маркет на несколько месяцев. Рабочие столы Каланика и Хайеса были расположены недалеко друг от друга, поэтому Трэвис с Робом часто переговаривались. «В те первые месяцы рост был просто ошеломляющий, — говорит Хайес. — А потом настал День благодарения, и рост обратился в спад. Трэвис показывал тогда диаграмму роста заказов. На протяжении всей недели Дня благодарения был виден серьёзный спад. Мысли были такие: «Какого чёрта, что

случилось-то вообще?! Всё, мы провалились?» Uber не провалилась. Просто её молодая клиентура попряталась по разным местам, большей частью тем, где она выросла, а не тусовалась в городе. «Через неделю после Дня благодарения всё возвращалось на круги своя, экспоненциальный рост продолжался как ни в чём не бывало. Потом грянули новогодние праздники. Они разбили вдребезги все наши ожидания. Это было нечто».

Ходившая тогда молва, которой Uber обязана своей ранней популярностью и одновременным ростом предложения (увеличивающимся набором водителей, которые должны были отвечать на неуклонно возрастающий спрос пассажиров), требовала особого подхода. В конце концов, водители лимузинов не были такими же активными пользователями социальных сетей, как молодые разработчики программного обеспечения, им было немного за двадцать. Они не следили за последними новостями из мира технологических стартапов в твиттере. Для работы в Uber подходили только лицензированные водители, и у всех этих водителей была своя сформировавшаяся клиентская база. Неважно, каких успехов Райан Грейвс достиг в перетягивании водителей на свою сторону, они бы всё равно никогда не посвятили себя исключительно Uber. Тем не менее если какой-то праздник и был идеальным временем для Uber, то для шоферов это было не что иное, как пьяный новогодний разгул. Грейвс в тот последний день 2010 года был буквально завален работой за своим столом: он непрерывно подписывал новых водителей и выдавал им айфоны с загруженным на них приложением Uber для водителей. «Под Новый год мы были перегружены почти до 11 часов вечера, — говорит он. — Было так: «сколько ещё народу я смогу сегодня принять и скольким ещё людям я смогу сегодня показать, как работает приложение, и выдать смартфон, настроить учётную запись и отпустить на работу?» Принять как можно больше людей было чрезвычайно важно, ведь каждый новый водитель улучшил бы опыт взаимодействия между нами и нашими клиентами — предложение бы выросло, что было в интересах всех и каждого. Мы до последней минуты работали как заведённые».

Разогнавшись в Сан-Франциско, Uber в 2011 году начала воспроизводить саму себя в других городах. Изначально план экспансии имел локальные масштабы и был ориентирован в основном

на технически осведомлённую публику. По крайней мере поначалу расчёт был сделан на то, что города с большим количеством профессионалов в области технологий смогут поспособствовать обращению масс к новому сервису и помочь команде из Сан-Франциско наладить нужные связи, чтобы наладить дела в новой местности. Нью-Йорк стал первым новым городом Uber. Там был большой рынок, но, в отличие от Сан-Франциско, там была развитая такси-индустрия. Затем один за другим начали подключаться новые города: Сиэтл, Чикаго, Бостон и Вашингтон.

Райан Грейвс, теперь уже операционный директор, руководил открытием каждого нового отделения и координировал действия главных менеджеров этих департаментов. Остин Гейдт, его заместитель и бывший стажёр, была ответственна за разработку плана открытия каждого нового отделения. При том, что она помогала в Нью-Йорке, первая большая проверка её способностей имела место в Сиэтле. Её задание состояло в том, чтобы собраться и отправиться на север в рамках подготовки к запуску, который должен был состояться через несколько месяцев. Гейдт уже в который раз училась на ходу. Каланик посоветовал ей отнестись к запуску деятельности в новом городе так же, как его Общество спонтанных путешественников когда-то относилось к своим путешествиям. «Мы сосредоточивались именно на людях, связанных с технологиями, чтобы вовремя установить связь с людьми Трэвиса», — говорит она. Это был уникальный подход. Uber было нужно построить прочные отношения с водителями и властями, да, безусловно. Хотя если начать продвижение с технологической сферы, то в таком случае можно быстро навести там шум и таким образом привлечь к себе лучших пользователей — так же, как это случилось в Сан-Франциско. «Мы, например, общались с людьми из Amazon и Microsoft. У меня были встречи с менеджером по связям с общественностью компании Yelp и его другом-фотографом. Я всё объездила, втягиваясь в ритм Сиэтла. Местные технари, помню, очень мне помогли тогда».

Гейдт двигалась в обратном направлении предложения обществу услуг по транспортировке. Во-первых, нужно было уладить различные формальные вопросы. Первым делом она отправилась в мэрию, где провела все необходимые процедуры. «Я прошла каждый этап регистрации и пыталась выискать лазейку, через которую к нам могла

прокрасться какая-нибудь проблема». Нормальная компания начала бы с организации встреч с властями, чтобы понять настрой последних; Uber же относилась к каждому новому своему запуску как к партизанской атаке из засады. Затем следовали рутинные организационные вопросы. «Мне нужно заключить кучу партнёрских соглашений, — говорит Гейдт через Uberspeak для водителей. — Мне нужно интегрировать это приложение в наши партнёрские отношения. Мне нужно сформировать тарифы». Она организовывала сходки для водителей и местных важных лиц, общалась с журналистами и наконец выбирала дату открытия.

Гейдт поняла, что совершаемые ей шаги носили последовательный характер. «Я записывала каждое своё действие во время каждого нового запуска. Это была очень кривая версия нашей первой схемы игры, — говорит она. — Затем, в новом городе, я пыталась как-то усовершенствовать этот процесс, сделав его более плавным и эффективным». После запуска в Сиэтле Гейдт отправилась со своими записями в следующий город. «Когда я затем поехала в Бостон, мне нужно было проделать всё то же самое, но только более качественно». На протяжении следующих пяти лет Гейдт управляла растущей командой, руководившей различными коммерческими процессами по всему миру. Гейдт придерживалась схемы игры Uber, составленной ею самой летом 2011 года: анализировать формальные процедуры, нанимать водителей, формировать тарифы, располагать к себе местных звёзд и СМИ и т.д.

В свои первые дни Uber превосходно управлялись с общественными отношениями. Она сообщала о своём присутствии в определённом городе через пост в блоге Каланика. В посте обязательно говорилось о любви к этому городу. Трэвис всегда подчёркивал какую-нибудь выдающуюся составляющую этого города, будь то спортивная команда или преобладающая отрасль экономики. «Сиэтл — это город гиков, — написал он в августе 2011 года. — 35 лет Microsoft, 15 лет Amazon и много десятилетий Boeing сделали Сиэтл прибежищем гиков, увлекающихся гаджетами, современными технологиями и мобильными приложениями. Жизнь в будущем как стиль жизни. В этот антураж отлично вписывается заказ автомобиля путём простого нажатия кнопки». Каланик сделал из себя и своей команды некое подобие антропологов-любителей, отправляющихся в регулярные

исследовательские экспедиции в новую местность. «Восхвалять город» стало одним из главных правил поведения.

Одной из изюминок крайне тщательно проработанной схемы игры стала адаптация знаменитого подхода «скопировать точь-в-точь», используемого компанией Intel, которая, в свою очередь, позаимствовала этот подход у компании McDonald's, которая копировала вкус своего бигмака во всех странах мира. Принимаясь за дело в новых городах, Uber стала строго следовать выработанной схеме, попутно работая над ошибками и совершенствуя свою стратегию. Она стала предпринимать одни и те же шаги в одной и той же последовательности, руководствоваться одними и теми же расчётами, например, в таких вопросах, как количество необходимого персонала. Так она получала показатели эффективности работы. Приходилось прилагать значительные усилия для того, чтобы сделать компанию максимально «своей». В этих интересах она давала своим новым менеджерам полномочия самостоятельно выработать местный маркетинговый курс и самим решать, какие мероприятия необходимо провести, чтобы привлечь как можно больше водителей и пассажиров.

Местные медиа в большинстве своём встречали очень радушно. Журналисты местных изданий и веб-сайтов часто с упоением расписывали, как это восхитительно — вызывать автомобиль, не совершая никаких звонков, и выходить из него, не собирая мелочь и не подписывая никакие чеки. Uber даже заставила некоторых пассажиров поверить в то, что в тариф включены чаевые, что им было очень по душе. Uber также с умом выбирала различных местных публичных лиц, чтобы те анонсировали её прибытие. В первых городах наблюдался «вирусный» рост — Святой Грааль ранних интернет-стартапов. Чтобы запустить этот вирусный поезд, Uber называла местную знаменитость Нулевым пассажиром. Это прозвище, которое давалось первому партнёру компании, помогавшему распространить её продукт в новом городе с ураганной скоростью, было, как говорит Гейдт, положительной интерпретацией истории про Нулевого пациента. Ранние примеры людей, наделённых честью стать «нулевыми пассажирами», включают в себя местных технологических SEO, звёзд спорта и других влиятельных лиц. В начале 2012 года объединённым Нулевым пассажиром Лос-Анджелеса стали родители Трэвиса Каланика; актёр

Эдвард Нортон, инвестор Uber и знаменитый поклонник компании, был Первым пассажиром.

При всём своём внешнем блеске Uber со временем стала известна своей чрезвычайно безжалостной трудовой культурой, до которой большинству технологических компаний было очень далеко. Она привлекала к себе особый тип работников — таких людей, которые сами себя считают законченными трудоголиками, ценящими тяготы жизни стартапера больше, чем комфорт и стабильность на работе. Uber даже нашла способ занять своих работников, пока те находились в отпуске, воплотив то, что Каланик однажды проделал с Red Swoosh, когда он переместил свою компанию на тайский пляж. В Uber это стали называть «рабочим отпуском». Остин Гейдт вспоминает одну такую поездку, состоявшуюся в рамках предстоящего открытия Uber в австралийском городе Мельбурн в начале 2013 года. «На рубеже 2012 и 2013 годов мы отправили туда несколько человек, — говорит она. Именно тогда она впервые осознала, что Uber скоро обретёт колоссальные размеры. — Почти вся компания тогда участвовала в групповом звонке. Это был важный момент для всех нас, никто тогда не спал. У меня мурашки бежали по коже. Я думала в тот момент: «Вау, всё это так круто, и мы все являемся частью этого. Мы сделали это!»

Поддержание роста такого быстро развивающегося бизнеса требовало привлечения дополнительных средств. В начале 2011 года это было довольно просто. Uber и её простое приложение вызывали довольно много шума. У этой компании, предоставляющей возможность перемещения по городу на роскошном седане, носящей слоган «Личный водитель для каждого», было одно уникальное преимущество: разница между основным контингентом её клиентов и её потенциальными инвесторами была минимальна. Автомобили Uber тогда не были строго одной модели или марки, но все они управлялись исключительно лицензированными водителями. Поэтому большинство автомобилей были Lincoln Town Car или схожими моделями, которые предпочитали использовать бизнесмены и прочие высокопоставленные люди. Билл Гёрли, венчурный инвестор из знаменитой фирмы в Менло-Парк, Benchmark Capital, говорит, что его фирма отказала Uber в предоставлении начального капитала, мотивируя это тем, что тогдашний CEO Uber, Райн Грейвс, был слишком неопытным. Мэтт Коулер, новый молодой партнёр Benchmark, живший в Сан-Франциско,

стал одним из тех, кого Гёрли зовёт «ударными пользователями» Uber. «Он мне говорил: «Это самое важное приложение на моём телефоне, — говорит Гёрли. — Он без конца повторял: «Если бы мне предложили оставить одно-единственное приложение, то я оставил бы Uber».

Трэвис Каланик был подкован в привлечении инвестиций больше, чем многие другие предприниматели. Он обучился этому ремеслу в куда менее благоприятных обстоятельствах со своими предыдущими компаниями Scout и Red Swoosh. «Я обязан был достичь в этом очень, очень высокого мастерства, ведь наш продукт был не самым привлекательным, — говорит он. — Там, где трудно продвинуться вперёд, ты должен выкладываться на максимум». Не менее важный опыт он получил во время своей короткой «ангельской» карьеры, взглянув на всю «игру» с другой стороны.

Вообще Каланик считал себя знатоком венчурных инвестиций и всего, что с ними связано. В 2009 году, во время отдыха от предпринимательской деятельности, он разместил в своём блоге пост для коллег-предпринимателей, в котором приводились 15 «главных» советов для успешного привлечения средств. В основном это были прописные истины стартапов, такие как, к примеру, пробуждение интереса в сотрудничестве, расширение связей и сохранение за собой последнего слова. Как бы прозаично это ни звучало, но Каланик выработал этот метод самостоятельно, и он не собирался от него отступать при привлечении средств для Uber. «В любом взаимодействии с потенциальным инвестором важны тончайшее чувство такта и умение выгадать время», — писал он, сопровождая это такими словами, которые обычно ожидаешь увидеть в деловой переписке глав крупнейших корпораций — фразами вроде «Дело не стоит на месте» и «Многие стороны заинтересованы».

Каланик так же, как и многие закалённые предприниматели, относился к венчурным инвесторам как к неизбежному злу, которое, будь у него возможность, тотчас захватило бы власть над стартапами. Каланик запросто мог бы сам цинично занять их роль. «Я знал, как создать ощущение нехватки, — говорит он. — Я знал, как можно перенасытить какую-то определённую область. Я столько времени убил с венчурными инвесторами... Вот серьёзно, у меня были с ними сотни и сотни встреч, и я поднял с этого всего миллион». Теперь он наслаждался своей новообретённой возможностью: инвесторы сами

хотели сотрудничать с ним, ему не приходилось их уговаривать. И теперь он ждал, когда они зададут цену, а не наоборот. «Трэвис — мастер создания спроса, — говорит Крис Сакка, один из ранних инвесторов и советников Uber. — Он может заявить: «Я не хочу от тебя ничего слышать вот до таких-то пор. Вот в этот-то день я спрошу, каковы твои условия, и ты мне ответишь. Тогда мы встретимся лично».

Uber стала известна чрезвычайно безжалостной трудовой культурой, до которой большинству технологических компаний было очень далеко. Она привлекала к себе особый тип работников — таких людей, которые сами себя считают законченными трудоголиками, ценящими тяготы жизни стартапера больше, чем комфорт и стабильность на работе.

Benchmark Capital была готова сказать Каланику, каковы её условия. Более ранние инвестиции этой фирмы в интернет-магазины вроде eBay и OpenTable уже оборачивались успехом, и она видела в Uber потенциального преемника этих успехов. «У нас в компании была своя теория, согласно которой целые отрасли экономики могут получать пользу от определённой сети, связующей их, — говорит Гёрли из Benchmark. — Когда мы обсуждали эту теорию, одним из вариантов таких отраслей была транспортная индустрия». В Benchmark решили, что индустрия такси — это плохой вариант из-за её неявных механизмов работы, фиксированных цен и концентрации собственности. «Мы буквально тогда решили, что сразу проявим интерес, если увидим предпринимателя, который решит попробовать заменить такси чёрными машинами». Uber, конечно же, быстро оправдала опасения Гёрли о «неявных механизмах работы». Хотя она привлекла Benchmark заменой жёлтых такси лимузинами.

Каланик встретился с несколькими фирмами, обойдя, в частности, весь перечень партнёров фирм Sequoia и Benchmark за один день. Benchmark согласилась сделать инвестицию и прислать Мэтта Коулера, своего партнёра, который был верным поклонником Uber, чтобы тот вошёл в совет директоров компании. Каланик хотел получить деньги Benchmark, но не её партнёра, благодаря которому и состоялась сделка. «Мэтт Коулер тогда только-только стал венчурным инвестором, —

вспоминает он. — Меня не очень прельщала идея того, что кто-то будет испытывать на мне свой венчурный стиль». Ему больше нравился Гёрли, бывший аналитик с Уолл-стрит, который был на 10 лет старше его и занимался венчурными инвестициями дольше, чем Коулер. «Это было что-то из разряда «свой чёрт ближе». По крайней мере я знал его». В феврале 2011 года Benchmark вложила 10 миллионов долларов в то, что позже стало известно, как «вливание», или первое полноценное привлечение венчурного капитала в компанию Uber. Benchmark стала самым большим инвестором компании Uber, а Гёрли вошёл в её совет директоров. Не считая деньги, которые Benchmark пообещала предоставить, эта инвестиция довела цену Uber до отметки в 60 миллионов долларов.

К концу 2011 года Каланик уже созрел для новых вливаний. Хотя Uber функционировала только в нескольких городах, она уже могла дать вполне конкретную и достоверную информацию о том, что последует дальше. Обычно молодые компании дают своим инвесторам невыполнимые обещания и показывают ничем не обоснованные графики экспоненциального роста. Uber же могла на основании данных о своём росте в первых точках запуска сделать выводы о том, как она покажет себя в дальнейшем, исходя из количества городов, на которые она ориентировалась. «У этой компании было девять тысяч клиентов и 1 миллион 800 тысяч долларов чистого дохода — говорит Шервин Пишевар, недавно вступивший в фирму Menlo Ventures и горевший желанием сделать инвестицию в Uber. — Она была такой мелкой, а показатели при этом были просто поразительными. Я рассчитывал, что за год она получит 100 миллионов долларов чистого дохода. Она получила эту сумму за шесть месяцев».

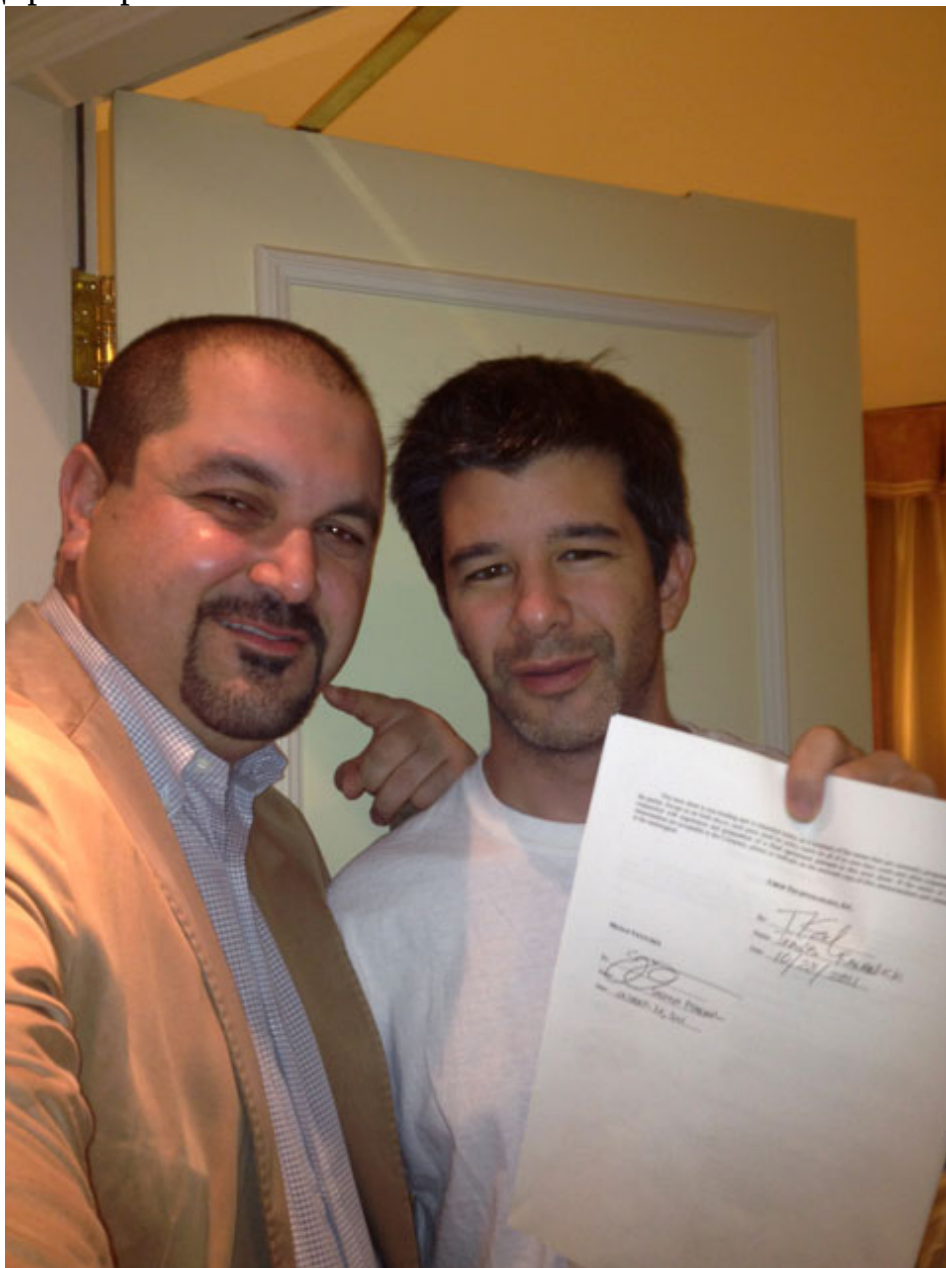
Пишевар был одним из нескольких инвесторов, желавших заполучить часть Uber. Одним из самых влиятельных претендентов на долю Uber была фирма Andreessen Horowitz, которой тогда было два года. Фирмой руководил Марк Андрессен, сооснователь компании Netscape. Фирма Andreessen Horowitz была ориентирована на медиасферу и отличалась агрессивным маркетингом. У неё был опыт раннего успеха в необычной сделке: она была частью инвестиционной группы, которая приобрела у eBay сервис для звонков по интернету под названием Skype (это была скорее сделка по прямому частному инвестированию, чем венчурная инвестиция) и быстро перепродала

Скуре компании Microsoft, что принесло ей 5 миллиардов долларов. Слава Андрессена пришлась по душе Каланику. Поддержка таких больших инвесторов сильно поднимает авторитет стартапов, что было особенно привлекательно для предпринимателя, пробывшего в безвестии так долго, как Каланик.

Uber достигла устного соглашения с Andreessen Horowitz, и тогда Каланик сказал остальным инвесторам, среди которых был Пишевар, что их услуги его не интересуют. Пишевар, крупный добродушный медведеобразный человек, у которого в обыкновении было совмещать приятное с полезным, был несколько расстроен этим, но он всё же сказал Каланику, что он по-прежнему заинтересован в сотрудничестве — мало ли, с Andreessen Horowitz что-то пойдёт не так. С Andreessen Horowitz дела пошли не так. Andreessen Horowitz согласилась сделать инвестицию размером около 375 миллионов долларов, но в итоге по какой-то причине не стала этого сделать. Потом Андрессен пригласил Каланика пообедать и сказал, что он хотел бы снизить сумму, о которой они договорились, на 50%. «Ему и его людям она показалась слишком большой, — говорит Каланик. — Я ему говорю: «Слушай, если я удвою доходы, то ты согласишься?» И он такой: «Ну разумеется!» Ну я ему и говорю: «Марк, я заработал эти деньги за три месяца». Видимо, это всё равно было для них слишком много».

Хотя Пишевар и был новичком в мире венчурного капитала, он уже был сетевым ветераном. Его семья уехала из Ирана во время революции, в результате которой к власти пришёл аятолла^[4] Хомейни. К 35 годам Пишевар уже продал несколько технологических компаний. В октябре 2011 года Пишевар был на конференции по предпринимательству в Тунисе. Каланик позвонил ему, спросил, нет ли у него желания инвестировать в Uber, и попросил срочно прилететь в Дублин, где Трэвис принимал участие в одной интернет-конференции. «Мы шли по старой мощённой бульжником мостовой, которая, кстати, очень неудобна для проезда на автомобиле, и тут он начал описывать свои мечты, в которые он тогда вообще мало кого посвящал. Он говорил, что хочет сделать так, чтобы частное автомобилевладение осталось в прошлом», — вспоминает Пишевар. Menlo Ventures совершила инвестицию в 26,5 миллиона долларов, оценка которой составила 290 миллионов долларов; Пишевар согласился занять не самую высокую роль наблюдателя совета директоров. Обычно

инвестиция такого масштаба гарантировала полноценное членство в совете директоров.



Пишевар и Каланик в октябре 2011 года.

В конце концов Пишевар вложил в Uber гораздо больше, чем просто деньги фирмы. Через два года он покинул Menlo Ventures и основал свою собственную венчурную фирму. Когда он несколькими годами ранее управлял компанией, связанной с видеоиграми, он сформировал свою сеть актёров и политических брокеров в Голливуде.

Как только он связался с Uber, сразу же привлёк всех этих людей к инвестированию. Среди приглашённых были такие люди, как Эдвард Нортон, София Буш, Оливия Манн и Эштон Кутчер. Пишевар также привлёк агента Ари Эмануэля, кинопродюсера Лоуренса Бендера и музыканта, выступающего под псевдонимом Jay-Z. Пишевар познакомил Каланика с генеральным директором компании Amazon Джеффом Безосом, который, в свою очередь, задействовал свою инвестиционную компанию Bezos Expeditions. Ещё одним важнейшим новым инвестором был банк Goldman Sachs, который в продолжение следующих нескольких лет сколотил репутацию неофициального финансового советника Uber и поставщика значительного количества неинженерных кадров компании Трэвиса Каланика.

По мере роста популярности компания Uber стала возбудителем горячих споров везде, где бы она ни начинала работать. Вашингтон, к примеру, был шестым американским городом Uber и по совместительству первым местом, где власти оказали ей серьёзное сопротивление. Компания начала работу в столице США в ноябре 2011 года. В качестве главного менеджера в новом городе была нанята 28-летняя Рейчел Холт, прежде работавшая консультантом по менеджменту. Холт поехала в Сан-Франциско в январе того же года, чтобы посетить мероприятие под названием Uber Camp, в рамках которого проводилась подготовка кадров. Позже мероприятие Uber Camp было переименовано в «Уберверситет». Когда она вернулась в столицу, один из членов вашингтонской комиссии по работе такси написал в твиттере, что Uber вела нелегальную деятельность по оказанию услуг такси. Холт была удивлена, но не застигнута врасплох. Как Каланик в 2010 году заключил, что правила, которым следуют компании такси, не распространяются на Uber, так же и Холт была уверена, что в правовом смысле их компания неприкосновенна. «Этот человек не приводил никаких разумных доводов, — говорит она. — Он просто говорил, что наша деятельность нелегальна».

Затем, в пятницу, предшествующую Дню Мартина Лютера Кинга, выпадавшую, кстати, на 13-е число месяца, тот же член комиссии вызвал убер. Сервис ещё не был таким уж большим, так что все знали друг друга и имели возможность следить за всеми заказами. «Мы решили подвезти его, — говорит Холт. — Мы ведь ничего плохого не делали». Член комиссии доехал до гостиницы Мэйфлауэр, где у него

была назначена пресс-конференция. Он эвакуировал машину и выписал штраф в размере двух тысяч долларов. Холт тут же связалась со всеми водителями Uber, уверяя их в том, что компания возместит убытки и приложит все усилия, чтобы вернуть водителям машины в случае их изъятия. Компания также инициировала соцмедиа-кампанию, призванную поддержать её. Это был первый, но не последний раз, когда она подверглась серьёзной атаке властей. Практически везде, куда бы она ни сунулась, она наталкивалась на протесты властей и компаний такси. Каланик, осознав скудность штаба его компании и нехватку опыта решения различных формальных вопросов, понял, что ему требовалась помощь. Помощь явилась в лице Брэдли Таска, нью-йоркского бизнес-консультанта в возрасте 30-35 лет, имевшего неплохую репутацию. Будучи молодым выпускником юридического факультета, Таск работал в администрации мэра Нью-Йорка Майка Блумберга, пресс-секретарём сенатора Чарльза Шумера, а также занимал совершенно невероятную должность заместителя печально известного губернатора штата Иллинойс Рода Благоевича. Позже он устроился работать в инвестиционный банк Lehman Brothers, для которого создал нереализованный проект по приватизации государственных лотерей. Проекту не суждено было осуществиться ввиду банкротства компании. После выполнения ведущей роли в последней предвыборной кампании Блумберга Таск основал свою собственную консалтинговую фирму. Он работал с крупными корпорациями, такими как Pepsi, AT&T и Walmart. В мае 2011 года ему позвонил Каланик.

Таск создал то, что впоследствии стало известно как директивный план Uber для каждого нового города. «Каждый раз, когда мы открывались в новом городе, нам приходилось терпеть нападки со стороны такси-компаний, которые пытались нас закрыть — сначала через местные комиссии, затем посредством локальных и федеральных законодательных органов, — говорит Таск. — Мы же, в свою очередь, вели против них кампанию, которая, в общем, объединяла в себе лоббирование, пиар и привлечение интереса широких масс». На протяжении следующих трёх лет команда Таска оказывала поддержку Uber в Нью-Йорке, Бостоне, Филадельфии, Вашингтоне, Майами, Денвере, Чикаго, Лос-Анджелесе и Лас-Вегасе. Это сделало его знаменитостью в кругах властей. Он использовал свою славу, организовав бизнес, заключающийся в консультировании стартапов

взамен на доли в этих компаниях. Он так пытался повторить однажды имевший место успех. Когда Каланик впервые позвонил Таску в 2011 году, Uber не имела возможности заплатить за его услуги, поэтому Каланик предложил Таску акции Uber. Та малая часть Uber, которую Каланик предложил Таску, через пять лет стала стоить 100 миллионов долларов.

Запуск Uber был чем-то вроде разжигания войны на несколько фронтов. В Денвере, например, Комиссия по вопросам деятельности коммунальных служб при правительстве штата Колорадо всего через несколько месяцев после того, как Uber пришла туда — это произошло в середине 2012 года, — предложила ввести ряд правил, которые были призваны ограничить деятельность компании на территории города. Uber отбивалась через соцсети, прибегая к помощи клиентов, которым нравился её сервис, и водителей, которые не хотели потерять внезапно появившийся у них заработок. В блоге компании был опубликован пост, адресованный «дорогим друзьям Uber», в котором объяснялось, что предложенные правила сделали бы ценовую политику Uber нелегальной (автор поста сравнил это с запретом взимать плату за ночь с посетителей гостиниц), изгнали бы водителей Uber из центра Денвера («протекционизм чистой воды») и запретили бы ей сотрудничать с компаниями лимузинов. Uber призвала своих сторонников напрямую связаться с губернатором штата Колорадо Джоном Хикенлупером. В 2014 году Хикенлупер подписал документ, который накладывал незначительные ограничения как на Uber, так и на её конкурентов, что фактически легализовало её.

Эти битвы разражались почти везде, куда бы Uber (и нередко следовавшая за ней по пятам Lyft) ни пришла. В начале 2014 года, например, новостной сайт BuzzFeed насчитал 17 активных битв с властями в различных городах, округах и штатах США. Это включало и затянувшуюся битву в Нью-Йорке, где камнем преткновения было требование городских властей отправлять им информацию о поездках, и неурядицу в городе Орландо, где предложенные правила обязывали Uber и схожие с ней компании взимать со своих клиентов на 25% больше, чем такси. В большинстве случаев массовый лоббизм и привлечение внимания общественности делали своё дело, и компании благополучно получали своё место под солнцем. Но так было не всегда. В мае 2016 года Uber и Lyft ушли из города Остин штата Техас после

того, как отказались следовать местному правилу брать у всех водителей отпечатки пальцев. Другие сервисы райдшеринга, которых не смущали правила Остина, быстро заняли освободившееся место.

Uber — это то, что получается, когда объединяешь образ жизни и логистику.

Клиенты Uber часто были её верными сторонниками, оказывающими ей посильную поддержку, особенно в первые месяцы её существования на новом рынке. Удобство возможности дёшево заказать автомобиль — почти всегда от компании Uber — и избежать неудобств, сопряжённых с пользованием услугами такси, часто казалось слишком хорошим, чтобы быть правдой. Однако пассажиры, по привыкнув к Uber, неизбежно начинали возмущаться — точно так же, как они возмущались из-за такси. Больше всего ропота вызывала ценовая политика Uber. Минусом такси было то, что их часто было трудно достать — например, во время часа пик или во время закрытия баров. Решение Uber было выстроено прямо по учебнику экономики: она умножала цены в такие моменты, когда спрос превышал предложение. Этот вариант гибкого ценообразования, часто используемый авиакомпаниями и гостиницами, оказывал двоякий эффект. Во-первых, он побуждал большее количество водителей выйти на работу, поскольку у них появлялась возможность заработать больше денег. Говоря экономически, временное поощрение стимулировало рост предложения. Во-вторых, повышение цен заставляло клиентов обращаться к кому-нибудь другому, тем самым снижая спрос и уменьшая время ожидания тех, кто был готов заплатить больше.

Теоретически этот метод повышения тарифов работал просто превосходно. На деле же он вызывал озлобление со стороны клиентуры и впоследствии стал приносить Uber немало трудностей в налаживании отношений с публикой. Первый взрыв возмущения раздался в канун Нового, 2011 года в Нью-Йорке, когда плата за проезд выросла в восемь раз. Позднее цены взмывали ввысь во время буйства урагана Сэнди, во время сильных морозов, а также во время кризиса, спровоцированного захватом заложников в городе Сиднее в Австралии. Каланик ухудшил ситуацию своим наплевательским отношением к возмущению

пассажиров. «Если вы, например, с регулярной периодичностью пользуетесь автомобилем, то вы постоянно имеете дело с гибким ценообразованием. Цены на бензин видели?» — сказал он газете The New York Times после новогоднего инцидента, связанного с тем, что какие-то клиенты платили за довольно короткие поездки по 100 долларов. Билл Гёрли, известный блогер и ведущий интеллектуал среди венчурных инвесторов, через пару лет написал трактат из 2500 слов, в котором он оправдывал метод всплеска цен. «Короче говоря, единственная реальная альтернатива динамическому ценообразованию — это тьма пользователей, видящая на своих экранах надпись: «Нет доступных водителей», — писал он. — Именно этот факт упускают из внимания люди, осуждающие Uber». Он напомнил своим читателям о куда более серьёзном возмущении, чем то, что прокатилось, когда Uber поднимала тарифы, — провал компании по доставке UPS одним Рождеством, когда она не смогла справиться с доставкой из-за перегрузки. Гёрли заключил: «Uber не станет отказываться от динамического ценообразования хотя бы потому, что это в лучших интересах самих потребителей, особенно тех, кто осознаёт, какие есть альтернативы».

Метод всплеска цен продолжал вызывать споры и пробуждать серьёзный академический интерес годами. В 2015 году группа учёных, собранная Федеральной торговой комиссией США, опубликовала длинный анализ механизма ценообразования Uber, подытожив его заявлением о том, что алгоритм «чёрного ящика» компании поднимал «важные проблемы честности и прозрачности».

Острота этой темы, понятная и знакомая любому пассажиру, кроме прочего, представила миру нового персонажа всемирной коммерческой истории — Трэвиса Каланика, «пренебрежительного типа». Внезапно Каланик перевоплотился из публичной персоны, чьё лицо красовалось на обложках журналов, у которой отчаянно хотели взять интервью, в жёсткого самобытного предпринимателя, который, к тому же, был принципиальным бизнесменом, умевшим, где нужно, проявить силу. Для большинства людей он становился человеком, очень соответствующим стереотипу о бизнесменах.

Uber продолжала стремительно расти, а жёсткая критика в её адрес свидетельствовала о явном интересе, достаточно высоком, чтобы доходило аж до брани. Да и к тому же за возмущениями народа, как

правило, следовал рост популярности среди предпринимателей-единомышленников. Билл Гёрли вспоминает один обед с Джеффом Безосом, одним из инвесторов Uber, во время которого Безос восхищённо говорил о предпринимательском таланте Каланика. Именно скандальность Каланика и вызывала такой восторг у Безоса. «То, что он прибегает к методу всплеска цен, — это очень мудро! — сказал Безос, обращаясь к Гёрли. — Он предельно, абсолютно прав. И при этом огромное количество представителей СМИ и прочих пытаются его отвадить от этого. Но он стоит на своём».

На протяжении 2012 года Uber продолжала распространяться в США и за их пределами. К концу года у неё было 27 представительств. Тогда же она начала экспериментировать с расширениями своего ассортимента, что впоследствии преобразило её кардинальным образом. Самым важным новым продуктом стал UberX — сервис по предоставлению транспортных услуг на гибридных автомобилях, запущенный в июле 2012 года. Это был довольно скромный ответ её новому конкуренту, компании Lyft, которая в мае того же года запустила сервис, позволявший любому автомобилисту прилеплять огромные розовые усы к решётке радиатора и «делиться» поездками с другими. Вплоть до того момента Uber видела себя как высококлассный сервис с сетью независимых рабочих по контракту, которые все до единого были профессиональными лицензированными водителями лимузинов. Поначалу новый сервис Uber и отличался от подхода Lyft, согласно которому «вообще всё сойдёт», но теперь компания Каланика была готова освоить новые, более бюджетные сегменты рынка. «Легче всего это можно описать так: всё будет по-прежнему хорошо, но не так элегантно, — сказал Каланик сайту новостей из сферы современных технологий AllThingsD. — Водитель UberX вам дверь открывать не станет».

В своих публичных выступлениях Каланик начал описывать Uber как «платформу», которая отличается большей гибкостью, чем люди. «Uber — это то, что получается, когда объединяешь образ жизни и логистику», — сказал он сайту AllThingsD. Чтобы продемонстрировать возможности своего сервиса, Uber начали выполнять различные маркетинговые трюки, такие как доставка барбекю на конференцию в Остине, мороженого — в разгар лета и цветов — на День святого Валентина. У этих трюков была всего лишь одна цель —

продемонстрировать возможности сервиса Uber. В обозримом будущем все свои доходы компания получала с комиссии с поездок. Технологические методы компании проявляли себя всё лучше и лучше. Доставка еды, как выяснилось, мало отличалась от перевозки людей. Такого рода маркетинговые трюки предвосхитили возникновение ответвлений вроде UberEats, службы доставки еды. Медленно, но верно Uber доказала, что она способна функционировать не только в сфере транспортных услуг. Экспансия, конечно, оставалась лишь теорией, но у Uber были все необходимые знания и средства, чтобы осуществить её.

Глава 7. Болезни роста

Весной 2012 года жители Сан-Франциско начали замечать странные вещи, происходившие на улицах их города. Благодаря Uber роскошный седан, останавливающийся у дома, чьи обитатели явно не имели ничего общего с миром роскоши, уже стал обычным явлением. Лирическое отступление: спустя недолгое время после дебюта Uber три новоиспечённых выпускника колледжа — три буйных, бесшабашных, бесстыжих новоиспечённых выпускника-тусовщика — поселились прямо надо мной. Я долго ломал голову, пытаюсь логически связать этих неотёсанных отморожков, размашисто вываливающихся из дверей дома в 11 вечера, и Town Car, в который они залезали. Очевидно, они узнали об Uber раньше, чем я. Это было что-то принципиально новое. Самые обыкновенные автомобили с прилепленными к ним гигантскими розовыми усами, управляемые простыми людьми, там и сям замелькали в городе.

Молодая компания, украшавшая решётки радиатора автомобилей специфичным розовым орнаментом, называлась Lyft. Это была первая в своём роде компания, занимающаяся так называемым каршерингом. Другими подобными компаниями были Sidecar (США) и Nailo (Великобритания). Слово «каршеринг» было новым и нюансированным термином в мире технологий. Такси (и лимузинами — в случае с Uber) управляли исключительно профессиональные водители. Lyft отличалась. Вообще она позиционировала себя как антипод своего более известного соперника. Если Uber была «личным водителем для каждого» и брала за поездки на порядок больше, чем такси, то Lyft была добрым соседом, который предлагает подбросить вас куда-нибудь, дружески хлопает вас по плечу, когда вы садитесь к нему в машину и взимает с вас символическую сумму. И главное — часто получалось так, что цена поездки была даже ниже, чем цена поездки на такси.

Впрочем, Lyft не совсем походила на соседа, который предлагал подбросить вас куда-нибудь — хотя бы потому, что водители Lyft преследовали ту же самую цель, что и водители Uber, — заработать. Хотя небылица о том, что проект Lyft — это скорее дружественный жест, чем предоставление услуги, давала ей возможность изображать отсутствие явной коммерческой направленности в деятельности. В

таким случае к ним нельзя было бы придраться по поводу того, что они занимаются оказанием нелегальных услуг по транспортировке; власти не могли каким бы то ни было образом помешать им. В Uber работали исключительно лицензированные водители-контрактники, а в Lyft — любители-фрилансеры. У Lyft было одно важнейшее сходство с Uber — простота в использовании, благодаря которой компания Каланика заняла прочное положение в современной мировой культуре.

Две компании сильно контрастировали — особенно на первых порах своего существования. Uber выросла из «брограммистской» культуры Сан-Франциско и любви Гэррета Кэмпбелла к роскоши. Lyft проистекает из идеалистического сознания Логана Грина, который, будучи студентом, работал в управлении общественным транспортом города Санта-Барбара в Калифорнии. Страстью Грина было способствование популяризации альтернатив традиционному автомобилевладению. Когда после учёбы он отправился в Зимбабве, обратил внимание на распространённую там систему каршеринга, которая показалась ему довольно удобной и при этом неформальной. Вернувшись в Соединённые Штаты, он, вдохновлённый своим путешествием в Африку, основал компанию каршеринга под названием Zimride.

В 2007 году Грин через общего друга познакомился с Джоном Зиммером, начинающим банкиром в Lehman Brothers, изучавшим гостиничное дело в Корнеллском университете. Зиммер и Грин начали работать вместе; Зиммер полностью перешёл к Zimride за три месяца до краха Lehman. Позже он говорил, что и не догадывался о том, что банк был обречён, и что один коллега вообще сказал, что поменять стабильную работу в банке на какой-то несчастный каршеринговый стартап — это безумство. В университете Зиммер прошёл курс по «зелёным городам», и с тех пор он был одержим идеей сделать города более практичными. Концепция Грина о программном обеспечении, призванном наладить работу каршеринга, устраняющего пробки, очаровала Зиммера. Зиммер и Грин перебрались в Сан-Франциско. «Мы построили прибыльный бизнес продажи систем каршеринга университетам и различным компаниям, заменив старую доску объявлений кампусов колледжей», — говорит Зиммер, ставший президентом компании. Третья линия продукции компании представляла собой систему, подсказывавшую попутчиков людям,

путешествующим по маршрутам дальнего следования, таким как, например, Сан-Франциско — Лос-Анджелес.

Zimride не произвела особого фурора, но зато у её основателей была отличная возможность изучить среду стартапов Сан-Франциско и тем самым увидеть для себя большие перспективы. В Кремниевой долине есть своё локальное выражение для того, что они решили делать, — они решили «войти в ритм». Они направили своё знание об организации поездок для самой разношёрстной публики и приложили его к бизнес-модели Uber, которая, по их мнению, была ориентирована примерно на один процент людей. «На тот момент Uber занимались только чёрными машинами и лимузинами, — говорит Зиммер. — Для нас это никогда не представляло особого интереса. Мы подумали тогда: «А что, если мы сделаем то же самое, но с частными автомобилями?»»

После трёх недель разработки программного обеспечения для приложения для смартфонов весной 2012 года Zimride запустила в Сан-Франциско новый сервис под названием Lyft. Он стал хитом — особенно среди молодёжи, отрицающей элитарные установки вроде передвижения на лимузине. Зиммер говорит: «Популярность нашего нового сервиса взлетела вверх настолько быстро, что нам пришлось сформировать очередь». Клиентам Uber не нужно было объяснять, как их подвозить, а вот необычный подход Lyft создавал необходимость для некоторой базовой подготовки потребителей. «Нам, в отличие от тех, кто занимался лимузинами, нужно было решить одну важную проблему — создать условия для качественной перемены в поведении и даже в мышлении, — говорит Зиммер. — Если бы я вам тогда сказал, что мы собираемся приучить людей ездить в чужих автомобилях, то вы бы сказали мне, что я сошёл с ума. Не этому ли учат всех родители? Да и перспектива поездки на заднем сиденье Honda Accord не кажется очень заманчивой». Так что Lyft предлагали всем садиться вперёд — как с другом. «Сидеть на заднем сиденье — это для чёрных машин», — говорит Зиммер. А что за розовые усы? Это, как он говорит, было сделано только для того, чтобы развеселить людей. Впрочем, эти усы — также и умный маркетинговый ход: проходим обычно интересно было узнать, в связи с чем по улицам Сан-Франциско ездят машины с розовыми усами на решётках радиатора.

Uber прослышали о Lyft, но вначале они не только решили, что «каршеринг» — это не по их части, но также рассудили, что их

конкурент самым непосредственным образом нарушал права такси. «Мы пристально наблюдали за ними и отлично отдавали себе отчёт о том, что их деятельность противоправна», — говорит Райан Грейвс, операционный директор Uber. Поначалу Lyft думали, что Uber даст им спокойно выполнять свою «грязную работу». «У них всегда был этакий премиальный имидж, и они стремились выдумать что-нибудь новое, чтобы ещё больше повысить комфорт людей, — говорит Зиммер, отсылая к экспериментам Uber по доставке мороженого, котят и прочего. — Ну, мы считали, что так всё и будет, что они и будут работать в ключе роскоши». То, что Uber перешла на частные автомобили, не вполне соответствовало имиджу этой компании, как говорит Зиммер. Но он тут же замечает, что этот переход открывал такие огромные возможности, что Uber просто не могла их проигнорировать.

Вообще первое проникновение Uber на новый рынок было крайне осторожным. В середине 2012 года она поэкспериментировала с предоставлением недорогих поездок на экологичных гибридных автомобилях — новый сервис получил название UberX. Однако по мере роста Lyft, особенно в родном городе Uber, последняя впадала во всё большие трудности. Каланик публично выразил своё недовольство. Одним мартовским утром в 2013 году он написал в твиттере о том, что представители Uber поговорили с «десятками» водителей Lyft, не имевшими никакой уверенности в стабильности и честности своей работы. Примерно через 20 минут Зиммер ответил: «Трэвис, по-моему, вам просто позарез не хватает информации о своём конкуренте. Ну и уверенности тоже». Разборки, в ходе которых Каланик уличал Зиммера в увиливании, Зиммер спрашивал Каланика о том, почему Uber не проверяла судимость своих сотрудников, и Каланик предлагал Зиммеру приехать в офис Uber для личной беседы, продолжались два часа. Зиммер, утомившийся от перепалки, понял, что Каланик хотел оставить последнее слово за собой, и написал: «Хорошо, пусть так — выговаривайтесь, а я пойду дальше работать». Он добавил хэштег «#уважаю», который на языке твиттера означал, что Каланик должен проявить уважение, и, со своей стороны, Каланик не мог удержаться и выпалил: «Действительно, там есть над чем поработать... #клон». Это был наезд. Впоследствии Uber часто использовала слово «клон», чтобы принизить Lyft; она даже использовала его в своих презентациях для

инвесторов. Удивительно, конечно, что более мелкая компания, обладавшая значительно более скромным финансированием, обошла Uber на рынке, на котором последняя лишь позже показала поистине феноменальный рост.

Это было ошибкой, которую Uber решила исправить и которую она зареклась повторять. В апреле 2013 года Каланик написал белую книгу, в которой он обосновывал приход Uber на рынок автомобилей, управляемых водителями-любителями. Заключение он всё выводит о том, что отсутствие какого-либо давления на Lyft со стороны властей города Сан-Франциско означало, что и Uber может вести подобную деятельность. То обстоятельство, что важный для Uber рынок тестировала другая компания, было для самой Uber отнюдь не благоприятным. «Мы поняли, что не можем позволить конкурентам обойти нас где бы то ни было, — говорит Грейвс. — Мы многое узнали о жажде скорости и первенства в определённой нише». В середине 2013 года Uber в очередной раз вошла в ритм, пересмотрев свой сервис UberX и начав нанимать для него водителей. Нет, она не стала предпринимать какие-либо попытки симитировать причудливое оформление решётки радиатора, не стала наставлять своих водителей, чтобы те изображали фамильярность; Uber была нацелена единственно на то, чтобы дать возможность как можно быстрее и дешевле добраться из пункта А в пункт Б.

Им был нужен новый вид работника — человек, который готов выкладываться по полной, который сам задавал правила, а не следовал им (желательно, чтобы этот человек был молодым и независимым). Сотрудники Uber относились к смещению работы и личной жизни как к преимуществу, а не как к недостатку.

Страсти стремительно накалялись. Lyft и Uber начали соперничать в масштабах страны. Lyft, распространившаяся на шесть городов США за год после начала деятельности по каршерингу, продала Zimride компании проката автомобилей под названием Enterprise Holdings. Zimride сохранилась — она до сих пор ориентируется на рынок учебных заведений и предприятий. Lyft, один из продуктов Zimride,

после продажи стал самостоятельной фирмой. В Uber тоже случились некоторые изменения. Сервис UberX, изначально позиционировавшийся как «экологичная» альтернатива лимузинам, стал «убийцей такси» от Uber. То, что было известно, как Uber, теперь называлось UberBlack. В дальнейшем сервис UberBlack стал занимать крохотную долю среди всех продуктов компании. У Lyft был новый и интересный подход, а у Uber был богатый опыт с лимузинами, в результате которого сформировалась целая система, в которую легко можно было внедрить UberX. К концу 2013 года Uber была представлена в 77 городах мира.

Несмотря на свою величину, Uber продолжала опасаться своего надоедливового и необычайно весёлого конкурента. Uber несколько раз прибегала к агрессии, дабы поставить Lyft на место. В 2014 году сайт The Verge, публикующий новости из мира технологий, опубликовал обличительную статью, в которой говорилось про нечестную тактику Uber в Нью-Йорке: там она нанимала временных работников, которые с одноразовых телефонов вызывали машины Lyft и перетягивали их водителей на сторону Uber. Анонимные телефоны использовались, конечно, для того, чтобы замести следы. Электронные письма своим рекрутерам Uber дополняла хэштегом «#сбрейусы». Uber раскрыла проводимый ей бизнес-манёвр, называвшийся Operation SLOG, и в свою защиту сказала, что эта её рекрутерская деятельность не выходит за рамки классической конкуренции. После того как Uber позволила Lyft построить один целый рынок прямо у неё под носом, она неусыпно следила за тем, чтобы этого больше не повторялось. Обе компании поддерживали постоянный диалог со своими водителями — во-первых, для того, чтобы их предложения пребывали в наилучшем виде, а во-вторых, для того, чтобы быть в курсе дел конкурента. Например, карпулинговый сервис Uber не просуществовал и суток, когда до руководства компании донеслась информация о том, что Lyft запускает свой собственный аналогичный сервис карпулинга — Lyft Line.

Lyft не была лидером, но за своё второе место она держалась мёртвой хваткой. Она смогла поднять свои первые десятки миллионов долларов — а затем и сотни. Самым большим из её первых спонсоров была фирма Andreessen Horowitz — та же, что оттолкнула Uber в 2011 году. Lyft продолжала чувствовать со стороны Uber давление, проявлявшееся не только в оттягивании клиентуры. «При том, что

сейчас они считают себя лидерами с большим отрывом, раньше они довольно-таки сильно боялись нас», — говорит Зиммер. Когда Lyft вела переговоры с инвесторами о том, какая доля в компании им достанется, Uber, как он говорит, «всегда пыталась связаться с теми, с кем связывались мы сами, выгадывая такое время, чтобы наши разговоры состоялись почти одновременно. Иногда Uber предлагала инвесторам скидки, лишь бы они не делали никаких инвестиций в нашу компанию». Со временем две компании стали всё больше и больше походить друг на друга, многие их водители были зарегистрированы в обоих сервисах и пользовались ими в зависимости от того, где были лучшие условия в отдельно взятый момент. Lyft никогда и близко не подбиралась к масштабам Uber. Но одно её существование обязывало Uber тратить значительно больше средств, чем она предполагала, что часто пагубно сказывалось на её доходности. Весёлые розовые усы не особенно веселили Uber.

Uber вошла во взрослую стадию существования стартапа — она уже была общественным явлением, но и отдалённо не напоминала того титана, которым хотела быть. Чтобы им стать, ей нужно было превратить саму себя в современную корпорацию, а процесс этот, как водится, долгий и утомительный. Изнутри компания определяла саму себя как компанию-ударницу; люди, задействованные в ней, называли это «темпом Uber». Многие её подходы были довольно новыми — взять хотя бы то, что эксперименты были для неё в порядке вещей. Uber часто решала такие проблемы, с которыми вообще ни одна компания до неё не сталкивалась. Она была главным образом заинтересована в новом виде работника — человека, который готов выкладываться по полной, который сам задавал правила, а не следовал им (желательно, чтобы этот человек был молодым и независимым). Сотрудники Uber относились к смещению работы и личной жизни как к преимуществу, а не как к недостатку. Первые её сотрудники нередко работали в самых разных сферах одновременно, таких как техподдержка, управление брендом и разработка продукта.

То была пора постоянных испытаний и неудач. Тактика в основном работала, но неизменно выходила из строя — особенно ярко это проявлялось в найме водителей и маркетинге. Только на привлечение клиентов в каждом новом городе уходили колоссальные силы и средства. Тактика бонусных 20 долларов за первую поездку работала,

но только до определённого момента. Предложение скидок свадебным процессиям тоже было популярно какое-то время — до тех пор, пока это не наскучило. То же было и с привлечением водителей. Реклама на «крейгслисте» некоторое время была эффективна. Потом Uber переключилась на найм таксистов. Когда этот источник был исчерпан, Uber обратила своё внимание на школьных преподавателей, которые привлекали её своим относительно свободным графиком и стремлением подзаработать.

Uber также оседлала волну популярности смартфонов — чрезвычайно мощную развивающуюся отрасль. В одной из внутренних презентаций присутствовали популярные тогда слова — «приоритет на мобильность». Первые два слова были перечёркнуты; вместо них было написано слово «исключительная». Технологии менялись с такой высокой скоростью, что Uber могла улучшать свои продукты самым радикальным образом по мере расширения функционала мобильных устройств. Например, на ранних версиях айфона можно было только кое-как отслеживать водителей. Более новые версии культового смартфона дали Uber возможность усовершенствовать свои сервисы так, что маленькие чёрные машины стали передвигаться по электронным картам значительно более плавно.



Каланик на вечеринке для новых сотрудников.

По мере своего роста Uber централизовала определённые крайне важные функции, такие как разработка ПО, а более мелкие функции делегировала своим подразделениям. Обычно запуск проходил при участии всего лишь трёх людей: главного менеджера, менеджера по делам с «народом» (так компания называла своих пассажиров) и менеджера по делам с «партнёрами» (то есть водителями). Поскольку Uber взимает со своих водителей комиссию, она также называет

водителей «клиентами», словом, раздражавшим многих независимых наёмных рабочих. Схема выглядит так: пассажиры платят компании, она берёт свою долю и затем платит водителям.

Кандидаты на должность главного менеджера подвергались жёсткому допросу самим Калаником в рамках собеседования, которое очень хорошо подошло бы какой-нибудь фирме консалтинга по менеджменту. Каждый кандидат должен был сделать в PowerPoint «презентацию города», в которой потенциальный руководитель подразделения объяснял, каким образом он собирается построить новый рынок для Uber. Пьер-Димитри Гор-Коти, француз, работавший в лондонском хедж-фонде, приготовил такую презентацию осенью 2012 года в надежде стать главным менеджером Парижа. Спустя короткое время ему позвонили в Skype Каланик и Грейвс. По словам Гор-Коти, Каланик во время собеседований стремится «создать атмосферу реального общения в офисе». «10-15 минут Трэвис уделил обсуждению моего прошлого: он расспрашивал меня о том, какие я делал инвестиции, о том, что я думаю о медиаиндустрии», — словом, о том, что даже не обязательно имеет прямую связь с Uber. Каланик сказал Гор-Коти, что то, чем они в тот момент занимались, — это «джерминг». Гор-Коти тогда даже не понял, что Трэвис имел в виду. «Я никогда этого слова раньше не слышал».

Каланик и Грейвс, CEO и операционный директор, были ключевыми фигурами раннего административного аппарата Uber. Гэррет Кэмп никогда не был официальным сотрудником компании, и зарплату в Uber он никогда не получал. Он всё это время оставался CEO StumbleUpon, которую он, кстати, купил обратно у eBay в 2009 году. Тем не менее он всё же был одним из руководителей Uber и принимал активное участие в её жизни. Когда стоимостная оценка Uber резко возросла, Кэмп стал миллиардером. Он также был одним из немногих акционеров Uber, который продал значительное число её акций на рынке частных заказов — задолго до того, как случился их первичный выпуск. Однако с самых первых дней существования компании он был немного в стороне от сложного дела управления ей. Кэмп ушёл из StumbleUpon в 2012 году, и вместо того, чтобы устроиться официально в Uber, он в следующем году основал свою собственную инвестиционную фирму — Ехра. «Хотя я по-прежнему много говорю об Uber с разными людьми, и до меня всё ещё много чего

доходит (то есть много кто из кругов Uber по-прежнему доносит до Кэмпбелла различную информацию), да и я сам об Uber не забываю, но сейчас я там не более чем советник, — вспоминает он несколько лет спустя. — Трэвис сейчас всем заправляет, не я».

Каланик начал формировать свою собственную команду из людей, которых он нередко находил у гигантов индустрии технологий и приглашал к себе. Стоимостная оценка Uber продолжала расти, и это дало Каланику своего рода валюту, капитал Uber, с помощью которой он мог привлекать к себе самых блестящих людей Кремниевой долины. Особенно высоко он ценил тех людей, которые когда-то помогли самым крупным игрокам совершить рывок от стартапа до гиганта. У Facebook, например, был целый отдел, который так и назывался — отдел роста. Этот отдел представлял собой команду людей, продвигавших продукцию и другие отделы, чтобы те могли успешно реализовать свои цели и тем самым поднять всю компанию. В середине 2013 года Каланик нанял Эда Бейкера из Facebook и назначил его главой отдела роста. Бейкер, создавший сайт знакомств, будучи студентом Гарварда, был экспертом «вирусности» — техники, наполовину относящейся к области искусства и наполовину к области науки, владея которой, можно сделать так, что интернет-продукт будет расти экспоненциально. Ключ в обеспечении роста организации, как он говорит, заключается в заострении внимания на той цели, которая важнее остальных в данный момент. В Facebook первой такой целью было количество активных пользователей в месяц. В Uber «началось с попытки определить главную цель». Отдел роста, состоявший из пяти человек, которых он переместил из различных подразделений компании, выявил главную цель — количество поездок за неделю. «Когда появился, так сказать, ориентир, стало гораздо легче. В Facebook все понимали, что главной целью было среднее значение количества пользователей за месяц. Мы в Uber осознавали, что нам нужно больше пассажиров и больше водителей, чтобы нивелировать последствия оттока тех пассажиров и водителей, что у нас имелись в тот момент».

Группа Бейкера была уполномочена сделать с любой составляющей Uber всё, что ей угодно, чтобы реализовать цели роста. Она могла свободно манипулировать сферой маркетинга, финансов, разработки продукции и прочим. Каланик внимательно следил за тем, какие успехи делал новый отдел. «Мы каждое утро пятницы

встречались с Калаником, — говорит Бейкер. — Мы начинали готовиться к этим встречам в четверг в 7 вечера и сидели в офисе до 3 утра. На каждую встречу он приносил «сегодняшнюю карточку», на которой было написано, что нужно сделать в этот день. Он так устранял пробел между планами и их реализацией. Бейкер приводит такой пример: его команда хотела протестировать кнопку регистрации для водителей на сайте, а команда, занимающаяся имиджем компании, противилась этому, потому что она считала, что эта кнопка плохо смотрелась. На одной из карточек Каланик написал, чтобы кнопку протестировали. «Эта кнопка быстро стала самым большим источником органической регистрации, — говорит Бейкер, под словом «органическая» подразумевая бесплатную, никем не спонсируемую регистрацию. — Это было очень хорошее «сегодняшнее» решение».

В начале 2014 года Каланик нанял бывшего сотрудника Amazon по имени Джефф Холден и назначил его главой отдела продукции Uber. Холден работал с Джеффом Безосом до того, как тот связался с Amazon (в Amazon тэзки тоже работали вместе), в одной фирме на Уолл-стрит, называвшейся D. E. Shaw. Когда он связался с Калаником, он работал в чикагской фирме Groupm, деятельность которой связана с сайтом электронной коммерции, который какое-то время рос с поразительной скоростью, а затем остановился. Он был нанят в компанию Uber для того, чтобы профессионализировать её продуктовую разработку. «Когда я только пришёл туда, новые продукты если и разрабатывались, то очень вяло, — говорит Холден. — Мы в основном занимались исправлением багов — вещей, которые можно, но не нужно делать. Бардак там был, словом». Холден видел такое и раньше. «Когда малые стартапы разрастаются, они часто попадают в тупик, потому что они продолжают решать дела по-стартаповски: собираться вместе в комнате и обсуждать проблемы. Это неправильно, в больших компаниях требуется иной уровень организации процесса».

Холден привнёс в компанию процесс и структуру. Он также подчеркнул два важнейших аспекта продукта Uber, которых, как ему казалось, ей не хватало: первым была возможность пассажира заранее сообщить о том, в какую точку он хочет доехать, вторым — возможность водителя заранее выстроить маршрут до этого места. «Помню, как меня забрала машина UberX: я сообщил, куда мне нужно, и водитель отъехал куда-то и начал вводить адрес в навигатор. Я про

себя думал: «Ну и что это такое?!» Он внедрил функции, которые упрощали работу и в целом улучшали Uber: пункт назначения, выбираемый пассажиром, и GPS-маршрут в приложении Uber для водителей.

Uber запустила новые функции в оборот в августе 2014 года и в одночасье значительно сократила время поездок. Она также создала предпосылку для будущей битвы. До Uber разница между хорошим и плохим таксистом определялась знанием города. Проверочный тест для лондонских таксистов так и называется: «Знание». GPS-навигация подсказывала водителю, куда ему нужно ехать, тем самым устраняя необходимость досконального знания улиц. Хорошему водителю теперь было достаточно просто уметь хорошо поворачивать руль и жать на педали. Будет ли такое, что вслед за выстраиванием маршрута компьютер возьмёт на себя задачу вождения? Холден тоже задавался этим вопросом, и он вскоре поднял его.

Дэвид Крейн уже вот-вот должен был совершить самое важное дело в его жизни, и тут ему позвонил Трэвис Каланик, начавший разговор со слова «слушай». Это было явно не то, что Крейн хотел услышать. Его карьера развивалась необычным образом. На ранних этапах существования компании Google он был её специалистом по связям с общественностью, затем он стал инвестором в одном из её дочерних венчурных ответвлений. Свой недостаток опыта в венчурном инвестировании он с лихвой компенсировал глубоким знанием компании Google и её уникальных деловых особенностей. Инвестиция от Google Ventures могла положить начало стратегическим отношениям с самой Google. Именно об этом и говорили Крейн и Каланик летом 2013 года, размышляя о возможной передаче доли Uber компании Google.

Его фирма была лишь одной из нескольких фирм, стремившихся инвестировать в Uber. Соперничество этих фирм, в общем, проходило довольно благоприятно для Крейна. Каланик убедил его в том, что его фирма была одним из двух финалистов. Победитель должен был выписать чек в 250 миллионов долларов и тем самым поднять цену Uber до 3,5 миллиарда долларов. Потом состоялся тот самый звонок, начавшийся со слова «слушай», по которому было ясно, что что-то пошло не так. Выяснилось, что Каланик на протяжении последних нескольких месяцев строил отношения с другим инвестором, частной

инвестиционной фирмой под названием TPG, или Texas Pacific Group. Один из партнёров TPG, Дэвид Трухильо приложил руку к тому, чтобы вовлечь фирму в ранние интернет-инвестиции, хотя в то время частные инвестиционные фонды больше предпочитали получать контрольные пакеты акций в крупных фирмах. Трухильо подружился с Калаником. Двое встретились в Сан-Франциско, чтобы сходить вместе выпить пива после того, как Трухильо уложил детей спать, а Каланик закончил работу в своём офисе. Они подробно разбирали подробности бизнеса Uber; Каланик часто открывал свой ноутбук, в котором он искал информацию о водителях, о коэффициентах удержания прибыли, о пожизненной ценности пассажиров и водителей, о расходах на привлечение новых клиентов и прочем. TPG и сама тоже проводила разведку. Она направляла своих профессиональных аналитиков, вооружённых целым перечнем вопросов, чтобы те заказывали машины Uber в Нью-Йорке и Сан-Франциско. Она была удивлена тем, как много водителей довольны гибкостью их графика и безопасностью, достигаемой за счёт безналичного расчёта.

Вплоть до того момента Каланик стремился привлечь инвесторов. Теперь инвесторы стремились понравиться Каланику. В частности, TPG стремилась завоевать его симпатию. Дэвид Бондерман, один из двух её сооснователей, вошёл в совет директоров General Motors в 2009 году в рамках спонсируемого правительством процесса по доведению компании до банкротства. Он организовал встречу вице-председателя совета директоров GM Стивена Гирски с представителями компании из Сан-Франциско, которая вскоре оказала значительное влияние на автовладение как таковое. (Гирски до этого не слышал об Uber.) Летом 2013 года Бондерман и Трухильо пригласили Каланика разделить с ними их турне на частном самолёте TPG по Азии, чтобы он заодно встретился с крупнейшими представителями бизнеса и правительства азиатского региона. TPG, сделавшая за годы своего существования множество инвестиций в подконтрольные государству компании, объяснила Каланику, что это могло очень благотворно отразиться на отношениях с местными властями.

В августе 2013 года Каланик окончательно решил, что он хочет, чтобы TPG стала одним из инвесторов его компании. Учитывая то, что Google Ventures рассчитывала быть её единственным инвестором, Каланик добавил к себе TPG довольно необычным образом. Он знал,

что Гэррет Кэмп хотел продать свои акции Uber отчасти для того, чтобы основать свою инвестиционную фирму под названием Exra. Обычно Каланик яростно противился продаже сотрудниками и инвесторами Uber своих акций, хотя впоследствии он и стал разрешать некоторым работникам продавать часть своих акций самой компании. Для Кэмпа, без которого Uber бы вообще не существовала, он сделал исключение. Вместо того чтобы напрямую инвестировать в Uber, TPG приобрела у Кэмпа акции на сумму приблизительно 100 миллионов долларов — это был малоизвестный манёвр под названием «ссуда Уэйверли», в результате которого Кэмп и TPG вошли в обязательства по отношению друг к другу. «Я прекрасно понимал, что часть денег я потеряю», — говорит Кэмп, считавший этот манёвр большим плюсом, поскольку он позволял привлечь, пусть и косвенно, инвестиции от TPG. Он сделал подобный запрос в Google Ventures, предлагая Крейну занять наблюдательную позицию в совете директоров. Тогда же он пригласил Дэвида Драммонда, давно занимавшего пост главы корпоративного развития Google, в совет директоров Uber. Что до предпочтения Калаником кандидатуры Билла Гёрли вместо Мэтта Коулера из Benchmark, оно объясняется тем, что Билл располагал большим опытом и статусом и был более знаменит.

Каланик, великолепный оратор, умеющий сказать нужные слова вовремя, смягчил удар Крейна, которому пришлось расстаться с амбицией единоличного инвестора Uber, сказав ему, что дело в том, что TPG отвечает одним потребностям, Google Ventures — другим. «Вы, ребята, цифровые, они — физические», — сказал он Крейну. Каланик впервые использовал фразу «биты и атомы» в посте в своём блоге, предававшем огласке 258-миллионную инвестицию (о том, что «инвестиция» TPG досталась Кэмпу, а не Uber, он, конечно же, не говорил). Фраза была призвана подчеркнуть сильные стороны Google и TPG. Он описывал новейших инвесторов Uber как структуры, объединявшие в себе цифровое ноу-хау и реальный жизненный опыт. Каланик так же описывал и свою собственную компанию.

Спустя короткое время после инвестиций от Google и TPG Каланик нанял ещё одного важного человека — Эмиля Майкла бизнес-девелопером в Uber. Майкл, имеющий юридическое образование, в прошлом работал с парой небольших игроков из Кремниевой долины — Tellme Networks и Klout. Он попробовал себя в высоких должностях

в музыкальной компании Spotify и в компании — разработчике нательных гаджетов для фитнеса Jawbone и всё ещё находился в поиске подходящего места для себя. Помимо того, что в промежутках между своими пробами в различных компаниях он занимал престижную позицию участника программы White House Fellows и был фактическим приближённым Белого дома, он также был специальным помощником министра обороны США Роберта Гейтса, с которым он работал над «всякой дичью по кибербезопасности» и многим другим. «Я много времени провёл в Афганистане, Ираке и Пакистане, где я собирал данные, которые должны были обеспечить военным возможность совершать мобильные платежи, — говорит он. — Мы платили некоторым афганцам, чтобы те защищали свою страну, но их боевики отбирали у них деньги, так что мы решили ввести мобильные платежи, чтобы не было наличных, которые можно украсть».

Майкл применил свои боевые навыки в Uber — в первую очередь для того, чтобы устроить партнёрские отношения с такими компаниями, как American Express и United Airlines, которые могли интегрировать сервисы Uber в свои мобильные приложения. Майкл, имевший опыт занятия фандрейзингом, сказал Каланику, что он хотел бы сделать то же в Uber. «Трэвис сказал мне: «Эмиль, мы только что привлекли 250 миллионов долларов. Мне кажется, нам больше никогда не нужно будет заниматься поиском инвестиций».

Обстоятельства, однако, складывались наперекор словам Каланика. Поскольку Uber приходилось вести борьбу с Lyft в США и с очень многими другими компаниями по всему миру, её денежные нужды внезапно оказались едва ли не бесконечными. К середине 2014 года Каланику пришлось поручить Майклу руководство фандрейзингом. Хотя Каланик хотел, чтобы всё было так, как он считает нужным. «Трэвис преподавал мне такие аспекты фандрейзинга, о которых я не узнал за всю свою карьеру, — говорит Майкл. — Он дал мне понять, что важно думать не столько о результате, сколько о процессе». Он хотел, чтобы Майкл руководил старательно продуманным аукционом, в рамках которого Майкл предлагал бы инвесторам назвать «свою цену», то есть определить стоимостную оценку компании, и сообщить о сумме, которую они хотели инвестировать. «Я крайне трепетно относился к этому процессу. Каждый участник дела был строго на

своём месте. Никакого индивидуального подхода не было, поскольку я всем говорил одни и те же вещи».

В июне 2014 года, спустя меньше чем девять месяцев после того, как Uber привлекла 258 миллионов долларов с оценкой в 3,5 миллиарда долларов, она подняла ещё 1 миллиард 200 миллионов долларов от инвесторов из взаимных фондов: Wellington Management, Fidelity Investments, BlackRock и прочих. Она довела стоимостную оценку Uber до 17 миллиардов долларов. Этот эпизод примечателен по двум причинам. Во-первых, теми, кто произвёл эти вливания, были не венчурные инвесторы и не закрытые акционерные общества, что свидетельствовало о том, что Uber стала привлекательна даже для самых мейнстримных инвесторов и уже не была интересна исключительно технологически-ориентированным компаниям. Во-вторых, благодаря подходу Uber, ориентированному не на результат, а на качество процесса, её стали ценить гораздо выше. Майкл говорит: «Мы рассчитывали на оценку не более чем в 8 миллиардов долларов».

Uber, утопающая в деньгах и вызывающая бесконечный ажиотаж в связи с её сверхскоростным ростом, к концу 2014 года стала глобальным явлением и имела 262 представительства в различных местах планеты. Этот год также ознаменовал перевоплощение образа компании из скромного новатора в грубого громилу, то и дело распускающего руки и разжигающего настоящие войны со всеми, кто имеет что-то против него. Такси-компании, чиновники, политики, конкуренты, журналисты, её собственные водители, даже женщины — все имели основания обижаться на что-нибудь, что Uber говорили или делали. Главным обидчиком выступало публичное лицо и глава компании, Трэвис Каланик, гордившийся своей искренностью и прямолинейностью. Создавалось впечатление, что он ну никак не может ни на публике, ни в личном общении допустить какую-либо недосказанность; казалось, что его откровенность — это его неотъемлемое врождённое свойство вроде цвета глаз или тона голоса. Его громкие и постоянно разбираемые на цитаты заявления часто были продуманы так, что к ним нельзя было придраться. Хотя в них всё же читалась пугающая нехватка милосердия. Ну или по крайней мере они выражали его неспособность молчать там, где нужно.

У Каланика были серьёзные проблемы из-за того, как он говорил о женщинах. Он выделялся даже на фоне преимущественно мужской

публики Кремниевой долины, «бро-культуры», в которой альфа-самцы были программистами и венчурными инвесторами — представителями сфер, в которых вообще женщин мало. Более или менее феминистски настроенным мужчинам приходилось мириться с тем, что предубеждения — это норма среди технарей. Нрав Каланика давал о себе знать и в этом вопросе. Многие из высших лиц Uber были женщинами; вот, если угодно, примеры: операционный директор в Северной Америке, глава по распространению, главный юрисконсульт — все женщины. Каланик, может, и был за равноправие, но он всё же ничего не мог поделать со своей репутацией альфа-самца. Он, например, одобрительно говорил о «боллерах», выражаясь в манере хип-хоп исполнителей из его молодости в долине Сан-Фернандо. Словарь Urban Dictionary приводит следующее толкование слова «боллер»: «Гангстер, достигший высокого положения в обществе». Однажды он сравнил себя с «чёртовым сутенёром», рассуждая о своей роли организатора поездок. Он рассуждал об автомобилях, не о женщинах. Слова его, однако, говорят о многом. У него была манера сравнивать свои компании — неважно, была ли это Red Swoosh или Uber, — с супругом, причём иногда это был супруг-абьюзер. Метафора, конечно, звучала хорошо, исходя из уст страстного предпринимателя, но всё же казалась несколько странной. В начале 2014 года он заметил одному журналисту из журнала GQ, писавшему о мужском характере Uber, что его новообретённый успех с Uber благоприятно сказался на его личной жизни. Каланик в шутку заметил, что он теперь может получить женщин так же просто, как автомобили. «Ага, вообще без проблем. Тут всё так же легко и просто, как в Uber», — процитировал его журнал GQ.

Uber так и не смогла отделаться от обвинений в повальной мизогинии. Всюду, где бы Uber ни была, постоянно кто-то говорил о различных инцидентах с участием водителей Uber: то они домогались до женщин, то угрожали им, а в отдельных случаях даже нападали на них. К примеру, в 2016 году один из журналистов сайта Boston.com по имени Эллисон Поул написала довольно неприятную историю о том, как ей довелось однажды проехаться на машине Uber. Девушка последовала совету Uber и села в машину только после того, как убедилась, что её номер совпадает с тем, что указан в приложении. У машины было только две двери, что было против правил Uber. Понятно,

что проще ей было сесть на переднее сиденье. Водитель закрыл двери и начал помогать ей, что она подробно описала в статье. Поул не понесла никакого физического ущерба, но была глубоко потрясена. Когда она связалась с компанией, специалист клиентской службы извинился перед ней и начислил ей 30 долларов компенсации на счёт. Он не сказал, понёс ли водитель какое-либо наказание.

Схожие проблемы имели место и в рядах сотрудников Uber. В феврале 2017 года бывший инженер Uber по имени Сьюзан Фаулер опубликовала в Сети историю под названием «Воспоминания о моём очень, очень странном годе в Uber». В ней она описывала, как её жалобы о сексуальном домогательстве со стороны начальства игнорировались кадровым отделом компании. Каланик написал в твиттере, что эти обвинения «голословны и идут вразрез с устоями и ценностями Uber. Он также сказал, что до того момента, как он узнал об этом посте, он не слышал каких-либо жалоб со стороны Фаулер и что он сформировал специальную комиссию, в которую входили член совета директоров Арианна Хаффингтон и бывший генеральный прокурор США Эрик Холдер, чтобы провести расследование.

Каланик жил в согласии с кредо «за прогресс/против ограничений», проповедуемым Айн Рэнд.

Все эти действия не способствовали улучшению репутации Uber среди женщин, которые всё больше возмущались компанией. Должно заметить, Uber обладала известными преимуществами перед такси: весь маршрут поездки можно было отследить, а личность водителя не держалась в секрете. Да и человеческая природа везде одинакова, так что к женщинам плохо относились далеко не только водители Uber. Хотя новизна платформы обостряла проблему. Везде и всюду для водителей такси существует тот или иной регламент; в большинстве городов на заднем сиденье такси на видном месте указываются номер паспорта водителя и телефонный номер для жалоб. Uber часто давала повод думать о себе как о не самой ответственной компании. Будучи новой частной компанией, она зачастую просто не могла отвечать на каждый эксцесс — не только на жалобы перепуганных пассажиров. Став большой и важной компанией, она столкнулась с проблемой того,

что стала отталкивать всё большее и большее количество женщин. Сайт BuzzFeed, например, опубликовал статью, в которой говорилось, что анализ жалоб в клиентскую службу Uber показывает, что в них фигурируют тысячи упоминаний изнасилований и сексуальных домогательств. Uber обстоятельно оспорила заявления BuzzFeed, ответив на них, что английское слово «gate» часто ошибочно записывают как «gare» (что по-русски значит «изнасилование»), и что буквы, входящие в слово «gare», присутствуют, например, в таких фамилиях, как Дрейпер. По показаниям Uber, за три года анализа своих данных она нашла 170 случаев, связанных с сексуальным домогательством, то есть, иначе говоря, сексуальное домогательство случалось в одной из 3 миллионов 300 тысяч поездок.

Суть, в общем, в том, что вся эта тема вредила компании. Преимущества власти, которой располагает Uber, вызывают совершенно справедливое опасение о том, что их можно употребить не во благо. Неприятности с агрессивным водителем — это одно дело. Совсем другое — это когда водитель знает имя и адрес проживания пассажира. Усложняет ситуацию и полная невосприимчивость вертушки Uber (вспомним интервью для GQ) к этим проблемам.

Раз за разом Каланик выражал безразличие к интересам своих клиентов. Его хладнокровная защита гибкого ценообразования сильно раздражала тех, кто отождествлял эту практику с манипулированием ценами. В его представлении, любой человек, возмущающийся из-за всплеска цен, был просто слишком ограниченным, чтобы понимать законы спроса и предложения. Он прилюдно беспощадно утирал нос представителям правительства, поддерживавшим такси-компанию. Часто его залпы пролетали мимо цели. «У нас тут, понимаете, предвыборная кампания идёт. Один из баллотирующихся — Uber, его соперник — дрянь по имени Такси», — сказал он в интервью в середине 2014 года. После этого его слова перевернули так, что все стали думать, что он назвал всех таксистов дрянью. То, что он говорил о владельцах компаний, а не о работниках, никто не стал учитывать. «Мы должны пролить свет на тёмную, недобрую сторону такси-индустрии», — сказал он. Эти его слова не привлекли такого внимания, как его слова про «дрянь».

Он также демонстрировал безразличное, попустительское отношение к трудностям, с которыми сталкиваются водители Uber —

жизненная сила его компании. За год до этого Uber вложилась в разработку беспилотного автомобиля, так что Каланик мог легко уклониться от темы. «Самоуправляемые автомобили замечательны тем, что с их появлением вам больше не придётся платить за другого парня в машине — вам нужно будет платить только за саму машину, — сказал он, рассуждая о том, как внедрение автономных технологий повлияет на его компанию. Он произнёс эти слова во время того же самого интервью, взятого у него в рамках конференции под названием Code, проходившей в калифорнийском городе Ранчо-Палос-Вердес. — Когда в машине не будет никого, кроме вас, стоимость поездки на убере куда бы то ни было станет дешевле, чем поездка на собственном автомобиле». Когда его спросили о том, как к этому могут отнестись водители Uber, он ответил в своём духе: «Если бы мне один из моих водителей предъявил по этому поводу претензию, я бы просто сказал ему: «Слушай, весь мир развивается в этом направлении, и если Uber не будет развиваться в этом направлении, то она перестанет существовать. Извини уж». Технологический прогресс — он такой, с этим ничего не поделаешь».

Каланик так и оставался безучастным по отношению к проблемам своих водителей. Или становился ещё более безучастным. В начале 2017 года давнишний водитель UberBlack пожаловался лично Каланику на то, как урезание цен отражается на водителях. Выход Каланика из себя заснят на видео. «Вы бы лучше не вешали свои проблемы на других, уважаемый», — сказал Каланик водителю, пожаловавшемуся на то, что он потерял почти 100 тысяч долларов и оказался на грани банкротства. Водитель слил сайту Bloomberg BusinessWeek видео. Каланик сознался, что ему «совестно», и пообещал поработать над собой и «привести себя в порядок».

Этот момент смягчения Каланика доказал его злопыхателям, что его хладнокровие — это своего рода идейно обусловленный выбор. В конце концов, его аватаром — изображением, которое пользователи выбирают, чтобы преподнести себя миру, — была обложка романа «Источник» авторства Айн Рэнд. Рэнд, писатель и полемист середины XX века, создала философию объективизма, предполагающую, если говорить обобщённо, положительное отношение к капитализму и технологическому прогрессу и предосудительное отношение к правительству. Она была популярна среди молодых республиканцев и

вообще среди молодых людей, впервые приобщавшихся в интеллектуальной свободе.

Логично предположить, что Каланик жил в согласии с кредо «за прогресс/против ограничений», проповедуемым Рэнд. Он, однако, впоследствии понял, что это не самым лучшим образом отражается на его имидже. Осенью 2014 года журнал Fortune включил его, тогда ещё 38-летнего, в свой список «40 до 40», в который он традиционно вносит выдающихся людей в возрасте до 40 лет. В посвящённой ему статье упоминалось и про его интерес к воззрениям Рэнд. Каланик написал мне по электронной почте. Он не был доволен. «По интернету ходит какой-то идиотский мем, что я, мол, какой-то адепт учения Айн Рэнд, — написал он. Как он говорит, ему просто нравится ставить в качестве аватара изображения, связанные с книгами, которые он читал. — Несколько лет назад я прочитал «Источник» и поставил его на аватар. Никакого сверхглубокого смысла я в это не вкладывал». «А теперь все зачем-то вцепились в это», — написал он. На аватаре у него уже давно не книга Айн Рэнд, а Александр Гамильтон, которого он поставил, прочтя его популярную биографию, написанную Роном Черноу. Это не было связано с мюзиклом «Гамильтон», открывшимся вне Бродвея в феврале 2015 года и на Бродвее в августе 2014 года. «Никто меня почему-то не относит к ярым сторонникам федерализма за то, что я поставил себе Гамильтона в твиттере... ненормальным фанатом «Игры Эндера»^[5] за то, что она у меня стояла, меня тоже не зовут».

Даже Каланик чувствовал напряжённую атмосферу скандальности, в которую была погружена его компания. «Операция SLOG» против Lyft только укрепила разбирающихся в технологиях людей во мнении, что Uber готова пустить в ход любые средства — лишь бы достигнуть своей цели. «Надеюсь, люди наконец поймут, насколько это непорядочная компания, и бойкотируют её», — написал один комментатор под статьёй на сайте The Verge, избличавшей кампанию Uber против Lyft. Другой комментатор писал: «Ну а что ожидать от двинутого СЕО-либертарианца, который в восторге от Айн Рэнд?» В отдельных городах обхождение стороной Uber стало обычаем. В ноябре 2014 года Uber организовала в Нью-Йорке мероприятие для влиятельных журналистов, которым она хотела выправить положение компании. Изначально предполагалось провести этот вечер без

привлечения какого-либо лишнего внимания, но одному редактору BuzzFeed, сайта, который специализируется на разжигании скандалов, очень понадобилось процитировать Эмиля Майкла, предложившего проверить публикации некоторых приглашённых журналистов на наличие негативных высказываний в адрес Uber.

Разразившийся ураган окончательно закрепил за Uber репутацию бунтаря из Кремниевой долины. Майкл принёс извинения одному из журналистов, которых он выделил для проверки, но было уже слишком поздно. В следующем месяце в британской версии журнала The Guardian появилась статья, в которой об Uber писали, по-видимому, в менее негативном ключе, чем обычно: «Будьте, в конце концов, более великодушны в отношении несчастных горожан! Помимо того, что им нужно беспокоиться о выбросах углекислого газа в атмосферу, социальной несправедливости, невыплате кофейнями налогов и многих других этических моментах, — теперь к ним прибавилось осуждение за использование Uber, приложения для вызова такси». Несколько месяцев спустя во время одной церемонии награждения в Сан-Франциско комик Ти Джей Миллер, известный своей ролью вечно накуренного основателя одной компании по имени Эрлих Бахман в популярном сериале «Кремниевая долина» на телеканале HBO, сострил, сказав, что Каланику тоже можно вручить награду «за блестящее умение постоянно влипать в передраги».

Это был очень напряжённый момент для Uber: пусть даже компания продолжала стремительно развиваться, её имидж катился вниз по наклонной. «Они совсем сбились», — сетовал Крис Сакка, ранний инвестор и советник Uber, который в тот момент был не в ладах с Калаником по причине того, что он, Сакка, попытался приобрести акции других инвесторов. Каланик годами запрещал продажу акций Uber в период, предшествующий первичному выпуску акций; сам он тоже не продавал их в этот период. Дэвид Плоуффе, один из руководителей предвыборной кампании Барака Обамы, пришедший в Uber на должность главы коммуникаций и стратегического развития, назвал события того года «случайными ошибками». Райан Грейвс сумрачно говорил об этом периоде как о «тяжёлом времени». Ища в этом положительную сторону, он сравнил обвал акций компании с громким публичным скандалом. «Акции у нас тогда рухнули — было нелегко, — вспоминает он два года спустя. — Но всё же я думаю, что

это пошло нам на пользу. Это полезный опыт — как для организаций, так и для людей, которые способны вылезти сухими из воды». Это было, конечно же, далеко не последнее «тяжёлое время» Uber.

Глава 8. Джаггернаут

В начале 2015 года Uber оказалась перед лицом более серьёзных проблем. Несмотря на свои грандиозные размеры, она всё ещё оставалась скорее небрежно скомпонованным стартапом, чем сложной системой, в которую ей уже давно пора было эволюционировать. При этом от её шарма уже практически ничего не осталось, поскольку её грубое и вероломное поведение уже начинало создавать впечатление безрассудства и безответственности. Дело, в общем, выглядело так: компания успешно осваивала новые области рынка, но сама пребывала в несколько запущенном виде. Ей требовалось как талантливое руководство, состоящее из мастеров своего дела, располагавших опытом управления глобальными предприятиями, так и усовершенствованные бизнес-процессы, подходящие гигантской корпорации, а не стартапу из Кремниевой долины, которым она когда-то была.

Её ошибки особенно хорошо были видны в её отношении к безопасности — безопасности в смысле защиты информации как о ней самой, так и о людях в её автомобилях. Проще говоря, базы данных Uber и информация о её водителях и о её пассажирах не были защищены так, как следовало бы. Объёмы данных Uber были колоссальны и заключали в себе громадную силу. Для обеспечения работы своего сервиса компания собирала информацию о правах и страховых удостоверениях всех своих водителей, а также номера кредитных карт и телефонов всех клиентов. Та самая информация, лежавшая в основе волшебного сервиса Uber — нажми на кнопку, и машина появится перед тобой, — накладывала на своего владельца большую ответственность, — ведь это были ключи к цифровым данным миллионов партнёров и клиентов.

Слишком часто компания давала основания думать, что такая огромная ответственность обременяет её. В 2012 году она написала в блоге о том, как она выявила случаи романов на одну ночь (которые она назвала «дорогами славы») путём табулирования поездок, заканчивавшихся поздно ночью и как бы возобновлявшихся наутро. То есть Uber во всеуслышание заявила о том, что она анализировала пользовательские данные, чтобы проследить их половую жизнь.

«Раньше вы бы, скорее всего, проснулись с чувством паники, судорожно пытаясь найти в темноте вашу шубу или смокинг, или что вы, модники, носите... Затем вы бы долго брели до дома в предрассветных сумерках. Но всё это осталось в прошлом. Мир теперь другой — теперь вам нечего стыдиться. Это эра Uber». Позже этот пост был удалён.

Действительно, Uber как-то упустила из внимания проблемы конфиденциальности и, видимо, не задумывалась о том, что её данными можно злоупотребить. В мае 2014 года неизвестный злоумышленник взломал серверы Uber и украл из базы данных более 50 тысяч имён водителей с номерами их удостоверений. Uber обнаружила кражу в сентябре, но лишь в феврале следующего года она оповестила своих водителей о том, что их данные были украдены. Это подняло волну возмущения среди пресловутых «партнёров» Uber; особенно недовольны они были тем, что компания так долго не ставила их в известность о произошедшем. Uber предложила пострадавшим водителям бесплатную защиту кредитных карт в качестве компенсации. Она также сообщила о том, что попыток провести какие-либо манипуляции с украденной информацией зафиксировано не было. Тем не менее, её репутация в очередной раз понесла ущерб: теперь нельзя было сказать, что Uber — это такая компания, которой водители и клиенты могут доверить личную информацию.

Uber также начала проявлять склонность заглядывать туда, куда не следует. В процессе расследования утечки информации стало известно, что в Uber имелась разработка «вида Бога» (позже она стала называться «небесный вид») — функции, позволявшей сотрудникам отслеживать передвижение своих клиентов. Существование этой функции само по себе никого не удивило. В конце концов, GPS-технологии приложения Uber позволяли её клиентам отслеживать передвижение её водителей и делиться информацией об ожидаемом времени прибытия с другими. Удивительным было то, как лёгок был доступ к этому инструменту внутри Uber. Когда глава нью-йоркского отделения Uber раскрыла существование этого инструмента, сказав одному журналисту, что она использовала его, чтобы следить за этим журналистом, стало ясно, что доступ к «виду Бога» внутри Uber был излишне обширен.



На конференции в 2014 году Каланик заявил, что борется с придурком под названием «такси».

С Uber были связаны и другие жутковатые события, которые достойны заголовков новостей. В декабре 2014 года водитель Uber в городе Дели был арестован и осуждён за изнасилование своего пассажира. Вскоре после этого Uber была запрещена деятельность в Дели, и на неё посыпались обвинения в том, что она не изучила должным образом прошлое насильника, который в то время был освобождён под залог после ареста за другое изнасилование, совершённое им в другой части Индии. Позже он был приговорён к пожизненному лишению свободы. Этот громкий случай спровоцировал взрыв возмущения сексуальным насилием, прокатившийся по всей Индии. Он также поставил калифорнийскую компанию в ужасное положение, поскольку та не приложила достаточных усилий, чтобы защитить своих клиентов. Впоследствии она несколько раз сталкивалась с этой проблемой и на своей родине.

В свете всех этих событий на повестку дня встала необходимость введения должности руководителя цифровой и физической безопасности. Это была непростая задача для технологической компании, поскольку в её сфере многие в совершенстве владеют цифровой безопасностью, но ничего не смыслят в физической. На эту

должность был поставлен Джо Салливан, ранее занимавший должность главы цифровой безопасности в Facebook. Салливан говорит, что он поначалу был не особо заинтересован, зная, что у Uber не самая положительная репутация. Работа в Facebook его более чем устраивала, и перспектива работы в компании, чей директор по-залихватски хвастался тем, как легко в его компании цеплять дамочек, не сильно его привлекала. «У меня же семья — жена и три дочери», — сказал он.

Салливан прельстился возможностью устранять «как реальные, так и виртуальные угрозы», о которых он мог сообщать Каланику лично, и располагать «практически бесконечными средствами» для выполнения своей работы. Ему было поручено, как он говорит, сделать безопасность «выдающейся чертой» Uber.

Салливан пришёл в Uber весной 2015 года, где его уже ждал длинный список дел. Обеспечение безопасности водителей и пассажиров требовало усложнения авторизации в аккаунте Uber через серверы Amazon Web Services, где Uber хранила свои данные. «Мы шли от простого к сложному», — говорит он. Его команда исследовала телематику — отрасль информационных технологий, определяющую возможность собирать информацию с сетей, отслеживающих передвижение. К примеру, данные Uber о том, как её водители пользуются своими телефонами, настолько точны, что по ним можно сказать, держит ли водитель телефон в руках во время езды, — что-то из раздела фантастики. Компания также может узнать, что водитель едет слишком быстро или слишком резко тормозит. Эти данные могли помочь Uber в реагировании на жалобы водителей. Пьяные в стельку пассажиры — это одна из постоянных проблем водителей Uber. Команда Салливана разработала уникальное решение этой проблемы — как в физическом, так и в цифровом смысле. «Мы проверили, станет ли лучше, если мы привнесём в приложение элемент развлечения, что-нибудь такое, что сможет завлечь пользователя», — говорит он. «Чтобы как-то смягчить людей, мы добавили в приложение детализированные биографии водителей. В новом мире и вертеться приходится по-новому».

Впоследствии верхушка Uber осознала, что безопасность — это преимущественно физическая проблема, то есть «атомный» аспект теории «битов и атомов» Каланика. Салливану, прежде, можно сказать, боровшемуся с киберпреступностью, нужно было набрать особую

команду людей, взаимодействующих со своими клиентами физически на регулярной основе, — то есть решить весьма необычную для «интернет-компаний» задачу. Клиенты взаимодействовали с Uber круглые сутки. К тому же у компании были довольно заметные центры поддержки водителей в каждом большом городе. Каждый из этих центров был открыт различным опасностям. «Это было похоже скорее на обеспечение безопасности в какой-нибудь сети ресторанов быстрого питания, чем в крупной технологической компании», — говорит Салливан. Он нанял бывшего агента секретных служб, авторству которого принадлежит система безопасности отделений Western Union. В числе проблем, которые предполагалось решить, было, к примеру, обеспечение безопасности водителей и пассажиров во время больших спортивных мероприятий и концертов. «Взять хотя бы парковку Супербоула, — размышляет Салливан. — У нас точно есть над чем поразмыслить».

В процессе адаптации к новой модели поведения, которая соответствовала формату большой компании, Uber провела такую обширную нормативную работу, которую не проводили многие крупнейшие корпорации. Солли Кей, бывшая джаз-певица и швея в возрасте около 35 лет, получившая образование в сфере государственного управления, работала в области политики в Калифорнии. Непосредственно перед вступлением в ряды Uber она работала в отделении компании пищевой промышленности под названием Del Monto в городе Сакраменто, где она вела нормативную работу. Когда она присоединилась к Uber весной 2014 года, у той насчитывалось свыше 330 различных налоговых счетов по всей Америке, за которыми она ответственно следила — во избежание проблем. «Разница между этим стартапом и моими прежними работами в правительстве и в Del Monte была, конечно, разительна. В Uber всё было чрезвычайно быстро, интенсивно, — рассказывает она. — Мы все с упоением занимались своим делом».

Законодательные собрания американских штатов — неоднозначные образования: часто они собираются лишь на непродолжительное время. 2015 год был большим для Uber, потому что тогда собрания активно функционировали во всех штатах. Кей внимательно следила за всеми попытками притеснить Uber. В Сиэтле, например, ввели ограничение парка автомобилей компаний

транспортных сетей — каждой такой компании допускалось одновременно иметь не более 100 машин. Кей решала юридические вопросы в штате Колорадо, где ограничения однажды были такими жёсткими, что Uber чуть ли не запретили вести деятельность в городе Денвер. Кей удалось смягчить ситуацию настолько, что штат ввёл нормативно-правовые акты, полностью легализовавшие каршеринг на территории всего штата и лишь незначительно ограничивали его деятельность. Затем она занялась Лас-Вегасом, первым городом, который покинула Uber. Позже, в 2015 году, компания отстояла своё право работать в этом городе.

Раз за разом Uber прибегала к помощи своих клиентов и водителей, когда власти начинали строить ей козни. «Мы побеждали каждый раз, — говорит Кей, замечая, что круглосуточный боевой настрой «затронул сотрудников компании лично. — Мы все постоянно выкладывались по полной».

Борьба с властями перешла из формы затяжных опустошительных кризисов, обрушивавшихся на Uber едва ли не постоянно, в форму спонтанных самовозгораний. К 2016 году Каланик уже начал сосредотачиваться на том, чтобы поставить свою компанию на более устойчивый, ровный путь. Кроме многих прочих моментов, на которые он обращал своё внимание, было то, что его компания, всегда преследовавшая одну-единственную цель — расти любой ценой, — должна была строго регулировать свои расходы. «Он уделял внимание каждой мелочи; улучшение даже незначительных аспектов работы было для него чем-то вроде мантры, с которой он ни на минуту не расставался, рассказывает Плоуффе. В 2016 году Каланик, как говорит Плоуффе, выдвигал следующие задачи: «улучшить приложение как для пассажира, так и для водителя, улучшить клиентскую службу и понять, что скорость развития порой может оставлять некоторые системы в хвосте. Это было очень мудро со стороны Трэвиса: он не то что стремился замедлиться в развитии и углубиться в мелочи — он скорее правильно расставил приоритеты и донёс это до нас».

Чтобы упорядочить системы, Каланик обратился к одному из своих сотрудников, которому он часто поручал выполнение сложных задач, — он обратился к Остин Гейдт. Гейдт, прошедшая путь от стажёра к руководителю аппарата по организации открытия отделений компании в новых городах, была таким редким работником, у которого

были связи по всей компании. Она собрала команду, которую внутри компании знали под аббревиатурой ОРР, расшифровывающейся как «оптимизация рабочих ресурсов». Это было своего рода внутренним отделением менеджмент-консалтинга Uber, которое формировало стратегию развития, кодифицировало наилучшие методы выполнения задач и устраняло всевозможные неточности. ОРР, по словам Гейдт, стала чем-то вроде мозга Uber. Вот примеры нюансов, за которыми следила команда ОРР: выдача телефонов водителям, оценка тестов, выдаваемых сотрудникам компании, улучшение алгоритмов оценки работы компании в каждом отдельном городе. Как она говорит, она везде задавала один простой вопрос-просьбу: «Вы можете сделать так, чтобы Uber везде воспринималась примерно одинаково? Иначе будет полный кавардак, сами понимаете...»

В отдельных случаях Uber всё же осознавала, что она уже слишком огромная. Каланик часто отмечал, что большую часть приглашённых на выступления сотрудников спокойно можно освободить от бремени присутствия там, где им нечего делать. Он также стремился устранить ненужные бюрократические нагромождения. Операционный директор на Восточном побережье Рейчел Холт создала «комитет по ликвидации бюрократии», призванный придумать примеры таких нормативных положений, от которых можно и нужно было избавиться. «Этот комитет на самом деле решал проблему сохранения высоких темпов развития», — говорит она. Её группа, например, заключила, что слишком мало сотрудников имеют доступ к инструменту по созданию промоакций в своей области, — так что она расширила доступ. Холт говорит: «Так мы сможем развиваться ещё быстрее».

В иных случаях Uber приходила к противоположным выводам — выводам о том, что ей в отдельных местах не хватало стройности, отлаженности. Примером этому может послужить служба поддержки клиентов, которой временно руководила Гейдт в середине 2016 года. «Наша поддержка не такая уж и хорошая, — говорила она тогда. — Она раздражает водителей. Она очень раздражает клиентов. Она вообще не соответствует нашим принципам». Гейдт начала устранять проблемы поддержки одну за другой: сначала она наладила работу колл-центров, затем она решила, какие звонки лучше принимать внутренним сотрудникам, а какие — контрактникам, после этого она занялась путём направления жалоб и многими другими проблемами. В октябре Uber

наняла к себе бывшего руководителя отдела «лояльности к клиентам» eBay Троя Стивенсона на должность главы службы поддержки клиентов. Он отлично знал о сопряжённых с его работой трудностях, — ведь в промежутках между своими основными работами Стивенсон подрабатывал водителем в Uber. Эта работа была как раз для него.

Пока Uber налаживала свои дела, она продолжала экспериментировать. Почти с самого начала Каланик видел Uber как значительно улучшенное традиционное такси. В его представлении это была логистическая платформа, на которой можно осуществлять перевозку не только людей. Если это на самом деле так, то в таком случае возникают следующие вопросы: что ещё Uber может привнести в свою платформу? Как ещё она может реализовать свои многочисленные идеи, чтобы улучшить свою уникальную транспортную сеть?

В 2014 году Каланик нанял на работу к себе в компанию Джейсона Дроге, одного из сооснователей компании Scour, и назначил его на одну из высших должностей. В то время как многие бывшие сотрудники Scour перешли вместе с Калаником в Red Swoosh или последовали за Майклом Тоддом в Google, Дроге пошёл своей дорогой после развала Scour. Он основал интернет-магазин по продаже подержанной экипировки для гольфа под названием Back 9 Golf. Позже он ещё приложил руку к созданию компании Gizmo 5 Technologies (которую позже купила Google), разработавшую сервис интернет-звонков наподобие Skype, но, в отличие от последнего, предназначенный для владельцев малого бизнеса. Затем Дроге начал работать в Taser International, компании — изготовителе оружия шокового действия, которая начала продавать нательные камеры офицерам полиции. Дроге заведовал сетевым хранилищем всех видеозаписей, которые копы загружали на сайт Evidence.com.

Дроге посещали мысли о работе в Uber и прежде, но он решил посмотреть, как у него сложатся дела в Taser, арizonской компании, акции которой свободно обращаются на открытом рынке ценных бумаг. Тем не менее он поддерживал связь с Калаником, и по мере роста Uber он пришёл к осознанию двух вещей. Во-первых, у него оставалось всё меньше возможностей занять какую-либо высокую должность в Uber; идея начать с низкой должности и затем продвигаться вверх по карьерной лестнице ему казалась неосуществимой. Во-вторых, Каланик

мог пристроить к себе Дроге, подобрав ему занятие, подходившее той разнообразной деятельности, которой он занимался после ухода из Scout. «Он тогда уже понял, что основная часть его работы, непосредственно связанная с организацией поездок, уже, в общем, налажена, — говорит Дроге. — У него была отличная команда, дела пошли в гору. Ему нужен был такой человек, который сможет курировать необычные проекты». Задачей Дроге было «посмотреть, что может делать Uber помимо перевозки людей», чтобы при этом были задействованы приложение Uber, клиентская база, сеть водителей и присутствие в различных городах по всему миру.

Название команды, которую собрал Дроге, происходит от того, как предприниматели и инвесторы говорили о том, как другие предприятия могут сделать в своих сферах то, что Uber сделала в сфере транспорта. «Люди звонили и делились с нами своими идеями о «Uber для всего», — рассказывает Дроге. Чего там только не было: Uber химчистка, Uber маляр и многое другое. Дроге рассматривал различные предложения и проводил многомесячные исследования, чтобы выяснить, какие проекты стоит реализовать в компании Uber. В конечном счёте он выделил три проекта, которые были объединены в категорию Uber Everything («Uber для всего»).

У Uber была достаточно обширная городская сеть, так что она запросто могла себе позволить тестирование всевозможных идей. Представительства Uber в различных городах функционировали как отдельный бизнес, больше похожий на самостоятельное предприятие, подчинённое Uber, чем на её местное отделение. Uber могла просто насадить какую-нибудь новую концепцию на нескольких рынках и посмотреть, вызовет ли она сколько-нибудь значительный спрос. Дроге говорит: «Вообще мы проводим эксперименты довольно быстро, у нас есть такая возможность. Наши люди по-быстрому всё организуют и наблюдают за тем, раздаётся ли сигнал, свидетельствующий об интересе к нашей новой задумке». Так получили своё развитие три новые идеи: UberEssentials, сервис по доставке товаров из магазинов (провалился), UberRush, служба доставки из одного предприятия до другого, развившаяся в 2016 году, и UberEats, сервис по доставке еды, ставший вторым по величине продуктом Uber после, собственно, того, что отвечал за перевозку людей. UberEats был запущен весной 2015

года в четырёх городах: Барселоне, Чикаго, Нью-Йорке и Лос-Анджелесе. К началу 2017 года он уже работал в 62 городах.

Пытаясь придумать что-нибудь новое для своей системы, Uber в то же самое время экспериментировала с предоставлением своим клиентам различных опций. UberPool — сервис, соотносящий друг с другом пассажиров, направляющихся в одном и том же направлении, и позволяющий им отдавать за поездку очень малые деньги. Для водителя это просто очередная поездка, но на этот раз с несколькими пассажирами и в несколько разных мест. UberCommute, впервые запущенный в городе Чэнду на западе Китая и в Чикаго, — попытка привлечь соседей, направляющихся на работу в одну и ту же сторону, чтобы те подвозили друг друга и брали сумму, достаточную, чтобы покрыть расходы на перемещение и оплатить комиссию для Uber. UberHop — маршрутный сервис с фиксированной ценой, имитирующий в этом смысле систему городского общественного транспорта, но не выходящий за рамки стиля Uber. Uber ввела сервис UberHop в Сиэтле (где поездка стоила всего один доллар) и в Торонто, где он просуществовал на протяжении большей части 2016 года, а затем закрылся. Uber сказала, что она «многому научилась» и что она намерена направить обретенный опыт на развитие сервиса UberPool. UberHop всё ещё работает в одном городе — в столице Филиппин Маниле.

Опираясь на полученный в разных странах опыт, Uber доработала свои продукты. Китайская версия Uber, например, предлагает своим клиентам выбор: ехать одному или с кем-то. Совместная поездка снижает цену. Менеджеры отделения в Чикаго, где тестировался сервис UberPool, решили опробовать новую функцию, между собой называя её «китайской функцией». Сравнение цен совместной и одиночной поездок стало стандартной функцией в местах, где существовала возможность совершения совместной поездки. В Индии конкуренты Uber допускали наличный расчёт, который, как известно, не принимала Uber. Это было чем-то вроде религиозного убеждения Каланика, который верил, что безналичные транзакции Uber — это часть её фирменного секретного рецепта. Однако в Индии кредитные карты распространены мало, и это замедляло прогресс Uber, так что компания решилась-таки на эксперимент с разрешением оплаты наличными в южном городе Хайдарабаде. Эд Бейкер, глава департамента

стратегического развития Uber, сказал, что феноменальный успех эксперимента переубедил Каланика. «Он нам сказал: «Так и знайте: я вас ненавижу. Запускаем». Сейчас наличный расчёт доступен в нескольких южноамериканских, азиатских и африканских странах. Uber даже тестирует оплату наличными в двух североамериканских городах: в Колорадо-Спрингс и в Денвере. Ещё одной инновацией, которая пришла из Индии, было самостоятельное приложение UberDost, используя которое водители могли получать бонусы за каждого приглашённого в Uber водителя. Это приложение распространилось по всему миру.

Часть всего экспериментального процесса касалась также облика Uber. Компания совместно с организацией Mothers Against Drunk Driving вела деятельность по агитации молодых людей, чтобы те вместо того, чтобы садиться за руль нетрезвыми, заказывали машину Uber. Она создала особый совет ветеранов, чтобы они привлекли других бывших участников войны к работе в Uber. Она объединилась с различными больницами, предлагая там свою помощь: за небольшую плату она с высоким комфортом довозила до дома больных раком пациентов после процедур. Этот сервис дебютировал в Медицинском центре Университета Хакенсак в штате Нью-Джерси. Рейчел Холт, операционный директор в Северной Америке, говорит: «Это совсем не тот фешенебельный сервис, о котором все привыкли думать, — это совсем другое».

Uber избрала децентрализованный подход к решениям такого рода. Главы отделений заведовали сотрудничеством с такими институтами, как больницы. То же касалось маркетинговых «трюков» (Uber так называла различные идеи, призванные привлечь к ней внимание, — такие как доставка котят или перевозки на вертолётах) и различных специфических локальных сервисов. В богатых винодельнями регионах, таких как округ Сан-Луис-Обиспо в Калифорнии и Валье-де-Гуадалупе в Мексике, функционировал сервис UberWine, взявший на себя решение задачи организации винных туров. Отделения Uber в таких городах, как Нью-Дели, Ханой и Бангалор, запустили сервис UberMoto, предполагающий езду сзади на мотоцикле. UberBike работает в городах, приспособленных велосипедистов, таких как Амстердам и Сан-Паулу. Машины, работающие в этом сервисе, оснащены креплениями для велосипедов.

Местные отделения Uber активно генерировали собственные идеи, однако некоторые из них, как выяснилось, скорее раздражали, чем приносили реальную пользу. В 2016 году отделение Uber в городе Мехико пустило по городу дронов с её логотипами. Устройства пролетали над машинами, застрявшими в пробке, и транслировали из динамиков записанное обращение на испанском: «Едете на своём авто? Вот вам и не видно вулканов!» Речь шла о смоге, затрудняющем обзор в городе. В качестве решения предлагалось, естественно, использовать сервис UberPool.

Uber изо всех сил набирала мощь, особенно в финансовом смысле. Uber важно было обладать своей собственной профессиональной финансовой группой, ведь она продолжала привлекать финансирование, причём теперь уже ситуация была совсем не та, что раньше: масштабы стоимостных оценок были беспрецедентно большими, а объёмы вливаний были невиданно огромными для стартапа, финансируемого за счёт венчурного капитала. К концу 2016 года Uber привлекла более 17 миллиардов долларов (на ней также висел долг в размере более чем двух миллиардов долларов). Ещё недавно Uber могла разместить представителей всех своих венчурных спонсоров в конференц-зале за одним столом. Теперь же доли компании принадлежали внушительному числу различных инвестиционных групп: от хедж-фондов и частных инвестиционных фирм до открытых и государственных инвестиционных фондов. Во время активного становления Uber в 2013-2015 годах её главным финансовым администратором был Brent Kalinikos, настоящий ветеран финансового дела, проработавший много лет в Microsoft, а затем в Google. Он резко ушёл из Uber в начале 2015 года, взяв с собой команду бывших банкиров средних лет из Goldman Sachs, отвечавших за финансы и фандрейзинг. Их начальником был Гаутам Гупта, который, будучи младшим банкиром в Goldman, был при этом одним из участников команды, инвестировавшей в Uber в 2011 году.

Uber опровергла предположения СМИ и экономистов о том, что она скоро начнёт публичный выпуск акций. Каланик неоднократно заявлял, что его компания никуда не торопится, и он подтвердил это тем, что он не стал никого назначать на освободившееся место Каллиникоса (назначь он нового главного финансового администратора — это было бы явной предпосылкой первого публичного выпуска

акций). После взрыва пузыря доткомов компании Кремниевой долины стали стремиться оставаться закрытыми настолько долго, насколько это возможно. Главной причиной этого стремления было желание оградить свои средства от конкурентов. Когда-то компании устраивали первичные публичные выпуски акций для привлечения новых вливаний. Такие компании, как Uber, могли обойтись без этого.

В этот же период Uber начала делиться со своими потенциальными и действительными инвесторами той информацией, которой она впоследствии планировала поделиться с органами мониторинга рынка ценных бумаг. Она даже открыла Комиссии по ценным бумагам и биржам принципы своей бухгалтерской деятельности, что было очень необычно для частной компании. Раз в три месяца она устраивала конференц-звонки, в которых участвовали её инвесторы, как делают открытые акционерные компании. «Мы стараемся действовать максимально профессионально, — говорил Гупта в середине 2016 года, добавляя при этом, что Uber «близко подошла» к тому состоянию, при котором компания соответствует всем требованиям к открытой компании в США. Требования эти подразумевают следование общепринятым принципам бухучёта и листинговым требованиям, которым обязаны следовать открытые компании и которые частные компании могут игнорировать. Гупта говорит: «По сути, мы делаем всё, что делают открытые компании, но при этом таковой не являемся».

Если взглянуть на цифры, то становится совершенно очевидно, почему Uber так привлекала инвесторов. К примеру, в конце 2015 года Uber привлекла инвестиции со стоимостной оценкой в 62,5 миллиарда долларов, а её прогнозируемый валовой годовой доход составил, по словам одного из людей, видевших презентацию для инвесторов, 13,5 миллиарда долларов. Через полгода он уже был на 40% выше и стал равен 19 миллиардам долларов. Одной из основных вещей, которые Uber стремилась донести до своих инвесторов, был «обратный отток», который наблюдался в её зрелых рынках. Суть этого «оттока» была такова: на определённом рынке можно проследить тенденцию к тому, что среди всех пользователей Uber процентная доля тех, кто использует Uber каждый месяц, со временем растёт. Если эта тенденция сохраняется (Uber показывала инвесторам, как схема повторялась в очень многих городах), то в таком случае это служит наглядной демонстрацией того, что клиенты со временем используют Uber всё

чаще, помогая сервису расти и совершенствоваться. Uber назвала это явление «оттоком» именно потому, что у других компаний оно в основном проявляется именно в оттоке клиентов со временем. В случае с Uber происходило обратное: её сервисами пользовались всё больше. «Мы наблюдаем это явление почти во всех городах по всему миру, будь то Лондон, Сидней, Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Дели или Пекин, — рассказывает Гупта (цитируемые слова были произнесены ещё до того, как Uber покинула Китай). — Мы видим это везде».

Профессиональные экономисты называют этот метод сопоставления различных рынков, находящихся на одной и той же стадии развития, когортным анализом. Uber показывала инвесторам, что её самая ранняя «когорта» клиентов в Сан-Франциско за три года перешла от использования Uber около двух раз в месяц к использованию около 15 раз в месяц. «Это наша самая старая когорта, — говорит Гупта. — Впрочем, то же самое происходит и во всём остальном мире. На какую когорту ни взглянете, везде увидите ту же схему». Работа аналитиков была востребована потому, что Uber, делясь информацией с инвесторами и делая заявления о том, что она следует предсказуемой модели развития, открывала возможность самостоятельно прогнозировать перспективы Uber. Это и поднимало Uber в глазах инвесторов.

Открываясь в сотнях городов по всему миру, Uber к тому же показывала своим инвесторам, каким именно образом она намеревается достигнуть состояния прибыльности на каждом отдельном рынке. «Не бывает такого, чтобы наши водители с самого момента открытия нового отделения были постоянно заняты, так что нам приходится покупать их рабочие часы, — объясняет Гупта. — Мы гарантируем им доход. В каждом городе это продолжается примерно по 9-10 месяцев. Каждый раз мы начинаем с убытков. Сначала мы как бы осваиваем город и обеспечиваем такие условия, при которых пользователь сможет быть уверен, что как только он откроет приложение, сможет сразу же заказать машину». Гупта говорит, что пока Uber набирает критическую массу, число её поездок стремительно возрастает, что устраняет необходимость делать гарантированные выплаты водителям. С этого момента отделение уже начинает приносить реальный доход. В начале 2016 года Uber была доходна в 108 городах — около четверти от общего числа отделений.

Если инвестиции препятствовали потенциальной прибыльности, то конкуренция была гораздо более серьёзной проблемой. В первую неделю 2016 года главный конкурент Uber в США, компания Lyft, объявила о заключении партнёрского соглашения с компанией General Motors, уже инвестировавшей тогда в Lyft. GM согласилась сделать вливание в размере 500 миллионов долларов, рассчитывая на развитие своей беспилотной программы на базе Lyft. Lyft поместила GM во главе своего технологического департамента. GM снабдила Lyft деньгами, направив их на то, чтобы отнять долю рынка у Uber в важнейших городах, таких как Сан-Франциско и Лос-Анджелес. Доля Lyft на рынке в больших городах обычно составляла около 20%. В начале 2016 года, когда Uber начала сокращать расходы на свои операции, Lyft начала забирать её рыночную долю. По подсчётам Uber, в Сан-Франциско доля Lyft достигла 37%.

Для похожих продуктов доля на рынке являлась просто-напросто функцией цены. Тот сервис, что предлагал своим клиентам более дешёвые поездки, а работникам — большие зарплаты, и был успешнее. У Uber, которая уже была прибыльна в США в последнем квартале 2015 года, появилась одна серьёзная проблема. «Нам нужно было сознательно поступиться прибыльностью в Сан-Франциско, чтобы вернуть свою долю рынка, — говорит Гупта. К середине 2016 года Uber смогла снизить долю Lyft на рынке своего главного города с 37 до 30 процентов. Uber называет этот период «балансовой войной»; надо отметить, что её баланс, который в то время составлял 5 миллиардов долларов, был значительно больше, чем баланс Lyft.

Как бы то ни было, Uber соответствует по духу своему эксцентричному и часто своенравному CEO, который вдохновляет, а иногда донельзя разочаровывает даже своих самых преданных последователей. Если посмотреть на процесс становления компании Uber, то в нём часто можно увидеть борьбу её CEO с самим собой, со своими разноречивыми импульсами: необходимостью построить современную корпорацию и желанием управлять незамысловатым, расторопным и нетрадиционным стартапом. Гейдт говорит: «Мне кажется, он про себя думает: «Будем внедрять инновации, внедрять инновации и наводить как можно больше шума». Гейдт понимает, что Каланик — натура довольно напряжённая, жаждущая экспериментов и при этом не забывающая об осторожности и здравомыслии. Было

время, когда, как она говорит, у неё и у многих других не было почти никаких лишних средств, когда они строили компанию. «Теперь мы проводим нудные рутинные бюджетные собрания. Без этого никак. Мы не имеем права допускать ошибки». Она говорит, что, хотя Каланика крайне трудно заставить изучить положение дел в финансовом департаменте, он всё же проявляет неподдельный интерес к положению компании в целом и всячески способствует тому, чтобы всё шло по плану. «Мы хотим стать открытой компанией, — говорит Гейдт. — Мы очень этого хотим. Если мы таковой станем, то никто не будет больше получать пустые чеки. Трэвис работает в этом направлении. Но для начала нам, конечно, нужен твёрдый положительный коэффициент окупаемости инвестиций».

Душой Каланик всегда будет больше предпринимателем, нежели администратором. «Он хочет всё и сразу, — говорит Гейдт. — И я ему говорю: «О'кей, это бред». Но в итоге мы всё равно управляемся с неуправляемыми ситуациями. Думаю, он всегда будет давить на инновации, на прорывы, на прогресс. Не бывает такого, чтобы он сказал: «О, отлично, замечательно! Здесь всё хорошо, давайте так и оставим».

В отличие от когорты «предпринимателей-визионеров», с которой Каланика отождествляют, он является магнитом для новейших концепций. Хотя Каланик также отличается своим необузданным нравом, и его необузданность часто подрывает даже самые надёжные планы. «Бывает, он мне звонит и говорит: «Слушай, у меня тут такая идея возникла!», а я каждый раз обрываю его, потому что он всегда замахивается на какие-то немыслимые высоты, — говорит Гейдт. — Я ему говорю: «Нет, это невыполнимо. Это безумство». Впрочем, мы обычно находим компромисс». Или — что более вероятно — его люди просто делают то, что он говорит. Каланик недавно встретился с одним выдающимся пакистанцем на мероприятии, проводимом Эриком Шмидтом, председателем холдинга Alphabet, владеющего компанией Google и одним из персональных инвесторов Uber. Вскоре после этого Каланик позвонил Гейдт и произнёс: «Лахор. Мы должны открыться в Лахоре». Через несколько месяцев Uber развернула свою деятельность во втором по величине городе Пакистана.

Бесперебойное генерирование идей Каланика может казаться довольно интересным и впечатляющим — до тех пор, пока вы не

работаете на него. Во время одного долгого обеда, ближе к концу, Каланик представил мне безумную концепцию, касающуюся моей собственной сферы — сферы СМИ. Он был уже сыт по горло негативно настроенной прессой, и в его голове зародилась идея идеальной новостной организации с высококлассными журналистами, которые по заказу различных предприятий, таких как Uber, писали статьи о них. Заказчик при этом не имел права как-то воздействовать на автора, задавать настроение статьи и вообще каким бы то ни было образом влиять на её написание. Однако он имел право запретить её к публикации. Он, видно, понимал, каким было моё отношение к этой задумке. Понимал он и то, что никакие объёмы пива это отношение не разбавят. Позже я рассказал этот анекдот Гейдт, которая отреагировала на него так, как к давно избитой байке. «Да, с ним такое постоянно, — ответила она. — Иногда он говорит толковые вещи. Часто мне приходится становиться голосом разума. У него есть свой круг, в котором он ищет поддержки для своих идей. Если кто-то не согласен, он идёт дальше, и так до тех пор, пока кто-то не сдастся. Должна признать, эта практика сделала нас лучше. Эти его приступы креативности довольно утомительны, потому что нам всегда приходится почти сражаться с ним: «Нет, даже не думай. Нет, мы не будем этого делать». Однако это сделало нас такими, какие мы есть».

Глава 9. Водительское сиденье

Когда я решил написать эту книгу, я был уверен, что было бы неплохо хотя бы на некоторое время испробовать себя в роли водителя Uber. Хотя я и сомневался, что у меня это будет получаться сколько-нибудь хорошо, я всё же был довольно-таки воодушевлён. Нечасто бизнес-журналисту выпадает возможность работать на компанию, о которой он пишет. Код в Google я писать не смогу, а Apple вряд ли примет меня на работу в один из своих магазинов. В Uber же может работать почти любой желающий, так что однажды и мне случилось чуть ближе взглянуть на компанию, которую я пытался понять.

Полагаю, что не у меня одного были романтизированные представления о работе таксистом. Я раньше хвастался тем, что, дескать, благодаря работе журналистом в Чикаго я знал улицы этого города как свои пять пальцев — не хуже таксиста со стажем. Я, впрочем, понимал, что это не так. Ты по-настоящему знаешь город только тогда, когда ты изъездил его вдоль и поперёк и достаточно изучил его жителей и гостей. А у меня никогда не было ни времени, ни достаточного интереса, чтобы сесть за руль такси. Тем не менее идея была привлекательной, и я рассудил, что пора попробовать заняться чем-нибудь таким.

На самом деле это была не первая моя попытка стать водителем Uber. Ещё в 2010 году, когда Uber находилась на совсем раннем этапе своего развития, я поговорил с представителями компании о возможности того, чтобы я стал её водителем, что было нужно для статьи, которую я писал для журнала Fortune. Сознаюсь: мною, возможно, двигало желание быть запечатлённым на фотографии в чёрном шофёрском головном уборе. Я не знаю, что меня в этом привлекало. В Uber в то время могли работать водители исключительно на чёрных машинах; более того, требования для того, чтобы быть её водителем, были довольно впечатляющими — особенно удивительными они кажутся сейчас. К примеру, тогда нельзя было просто зарегистрироваться и сесть за руль. Подходили только лицензированные и застрахованные водители с определённым автомобилем. Uber, молодая компания, жаждавшая славы, предложила мне обратиться к одному из сервисов лимузинов, которые входили в её

сеть, — 7×7 Executive Transportation. 7×7 взяли меня к себе в качестве водителя и на некоторое время внесли моё имя в свои документы.

Начало обещало быть тяжким. Uber прислала мне по электронной почте письмо с некоторыми советами. Представитель компании предложил мне освоиться в Сан-Франциско — «или поехать по городу, или изучить карты». (Карты!) Я также должен был пройти тест на наркотики. После этого мне нужно было явиться на полуторачасовую рабочую встречу с наставником Uber. Ещё мне нужно было написать тест и пройти собеседование, которое длилось около часа.

К сожалению, я так и не стал лимузинным водителем Uber. Спустя некоторое время после моего диалога со стартапом, произошедшего осенью 2010 года, моё свободное время целиком поглотили более важные предметы, среди которых было завершение книги про внутреннее устройство компании Apple. Хотя мой резко оборвавшийся эксперимент и полученные в его ходе знания помогли мне в будущем.

Перескочим далеко вперёд, в весну 2016 года, когда я предпринял вторую попытку войти в ряды Uber. Для начала мне нужна была машина. Я это решил, изучив сайт компании Uber, по стандартам которой мой Nissan Pathfinder 2002 года был слишком стар. Я думал каким-нибудь образом арендовать автомобиль у самой Uber, воспользовавшись каким-нибудь сервисом, который она предоставляет своим водителям. Однако, когда я одним солнечным майским днём где-то около обеда сел за компьютер и начал искать информацию по данному вопросу, я узнал, что моя 14-летняя машина всё-таки подходит. Со временем Uber серьёзно смягчила ограничения на возраст автомобилей своих водителей, чтобы усилить их приток. Я ввёл номер своих водительских прав и позволил компании провести проверку на судимость. Процесс занял около 15 минут.

Затем я встал из-за стола и отправился в центр инспекции автомобилей Uber в Сан-Франциско, который, как выяснилось, находится в моём районе. Томительно ждать аудиенции мне не пришлось. Сотрудник Uber быстро осмотрел мою машину. (Ремень? Есть. Задние фонари? Есть. Всё.) Затем другой сотрудник Uber проверил страховку моего автомобиля и регистрационные документы, помог мне скачать приложение для водителей на телефон и разрешил мне подавать сигналы о том, свободна ли моя машина, когда я нахожусь

в аэропорту. Я получил стартовый набор стикеров с логотипами Uber, которые можно было приклеить на переднее и заднее стёкла своего автомобиля. Рядом проходил человек, работающий в службе по чистке машин. Он протянул мне флаер и сказал позвонить ему, когда когонибудь вырвет на заднем сиденье. Он имел в виду именно *когда*, а не *если*.

Ну и всё. С того момента, когда я зарегистрировался в интернете, до того, как радушный работник Uber вручил мне мой стартовый набор, прошёл примерно час. Скоро мне пришло СМС-сообщение о том, что проверка меня на судимость займёт до пяти рабочих дней. Она заняла три дня. Уже на следующей неделе я был полноценным водителем Uber. Тесты на наркотики не нужно проходить, когда едешь на своей машине. Изучение карт осталось в прошлом: приложение само направляло меня с помощью встроенного навигатора. Возня со страховкой, если я хотел ей заняться, была моей проблемой — не Uber. Никакие дополнительные лицензии получать было не нужно, потому что я не становился профессиональным водителем. Не было никаких тестов, никаких собеседований — ничего (кроме разве что дельного (и неформального) совета относительно того, что нужно делать, когда пьяного кутилу стошнит на моё заднее сиденье). Я мог запустить приложение Uber и начать зарабатывать деньги.

Начало действительно было настолько простым. Когда я впервые открыл приложение Uber для водителей, мне предложили посмотреть видео с советами для новых водителей. Один из таких советов заключался в том, что лучше попросить пассажиров назвать своё имя, чтобы я убедился, что подбираю того, кого нужно. Ещё мне дали понять, что важно быть вежливым, поскольку это является одним из критериев хорошего обслуживания и обеспечивает мне высокий рейтинг.

Я стремился произвести хорошее впечатление, так что первым делом я помыл машину. Затем я купил специальный кулер, который я поместил на переднем сиденье. В нём были маленькие бутылки воды, которые я предлагал каждому своему клиенту. К сожалению, от воды всегда отказывались, но, по-видимому, всем было приятно: мой рейтинг в Uber твёрдо держался на уровне 5 звёзд из 5, и там же он остаётся и по сей день.

Если отставить в сторону то обстоятельство, что я ездил на чистой машине и предлагал своим пассажирам напитки, то сразу же бросается в глаза то, что я новичок в этом деле и мало что в нём понимаю. Я осознал это, впустую проехав целый час и не получив ни единого заказа. Любимый опытный водитель знал бы, что в спальном районе Сан-Франциско просто некого подвозить в 9-11 часов утра. Я также ещё не вполне умел читать карту всплеска цен в приложении, показывающую водителям, где они могут заработать больше всего денег.

Ближе к вечеру я интуитивно направился в центр города, и там я получил свой первый заказ. Я подвозил студента колледжа Аризонского университета по имени Дэниел, только закончившего свой первый день стажировки в компании LinkedIn, занимавшейся разработкой своей соцсети для установления деловых контактов. Я подобрал его в 16.18 (почему он так рано освободился в свой первый день?) и довёз его до его квартиры в районе Иннер Сансет, где он совместно проживал с кем-то тем летом. К счастью, мой первый клиент оказался вполне доброжелательным, даже несмотря на то что я поневоле несколько раз допустил заминки и повернул не туда, не разобравшись толком в приложении.

Я стремился произвести хорошее впечатление, так что первым делом помыл машину. Затем купил специальный кулер, в нём были маленькие бутылки воды, которые я предлагал каждому своему клиенту.

Поездка длиной в 5 миль из самого центра делового района Сан-Франциско до вечно туманного района, расположенного рядом с парком «Золотые ворота», заняла 22 минуты. Мы с Дэниелом беседовали о его стажёрском опыте и о том, что он планировал делать по окончании обучения в колледже. Я рассказал ему про летние лагеря, которые посещала моя дочь. Я прекрасно понимал, что я в этой ситуации занимал социальную роль водителя средних лет, закончившего колледж, а мой пассажир был обычным студентом, который просто заказал автомобиль до дома вместо того, чтобы ехать на общественном транспорте. Никакого особенного осмысления он этой ситуации не придавал.

Благодаря картографическим системам, используемым в приложении Uber (водители могли выбирать из карт Google, Waze (которыми владеет Google) или собственного картографического продукта Uber), я легко нашёл летнее жилище Дэниела. Навигационная система с вводимой клиентом информацией о пункте назначения устранила необходимость знания местности и даже знания местного языка. Однажды меня возила по Сан-Франциско молодая женщина, которая только прилетела из Китая и почти не знала английского. Навигатор общался с ней по-китайски. После того как я высадил Дэниела, отъехал в сторону, чтобы посмотреть, сколько я заработал, и решить, что делать дальше. Более опытный водитель сразу поехал бы дальше на поиски следующего пассажира, но я хотел увидеть плоды своего труда. Плата за мою поездку составила 12 долларов 22 цента. С вычетом 25-процентной комиссии Uber (3 доллара 6 центов) у меня оставалось 9 долларов 16 центов, которые я получил за чуть меньше чем полчаса работы. (12 долларов, которые я потратил в автомойке, и 9,99 доллара, которые ушли на воду, не окупились.) Да и место было не самым людным, так что мне пришлось провести 25 непродуктивных минут в пути до здания администрации Сан-Франциско.

На этот раз моими пассажирами были двое технарей, каждому из которых по виду было немного за двадцать. Они обсуждали прошедшую только что встречу и направлялись в чью-то квартиру, чтобы продолжить работу. Больше я о них ничего не знаю, потому что они полностью игнорировали меня — как и я игнорировал очень многих своих водителей Uber и таксистов. Эта поездка протяжённостью в одну милю продлилась всего шесть минут. Пассажир, вышедший с правой стороны, не стал закрывать дверь до конца, а к тому времени, когда я обратил на это внимание, он уже был слишком далеко, чтобы я мог его окликнуть. Мне пришлось остановиться у следующего светофора, чтобы выйти из машины и закрыть дверь. Плата за эту поездку составила 5 долларов, то есть мне доставалось 3,75 доллара. Я уже начинал понимать, что это чрезвычайно сложный способ заработать на жизнь, и это заставляло меня проникнуться сочувствием к людям, которые этим занимаются. Я решил выключить приложение и отправиться домой пообедать.

Я сделал ещё несколько выездов, чтобы утолить свой интерес к трудностям, с которыми сталкиваются водители Uber. Однажды я

подвозил бразильского руководителя проекта по разработке программного обеспечения и страстного любителя мореплавания до аэропорта, где я подобрал консультанта по менеджменту из Далласа, направлявшегося на встречу в центре города. И тому, и другому я рассказал, почему я работаю в Uber, и им, судя по всему, было интересно. В тот же день я подобрал мать с дочерью с огромным чемоданом, который я уложил в задней части своего внедорожника. Я радостно подумал, что мы, так же, как и множество такси вокруг, едем в аэропорт. Не тут-то было. Они просто ехали в закусочную, находящуюся в миле от того места, где я их подобрал. Как-то раз я одним утром подобрал элегантно одетую молодую женщину, жившую в двух кварталах от моего дома и, вероятно, являющуюся инвестиционным банкиром, поскольку в том здании в центре города, где я её высадил, находится несколько инвестиционных банков. Не знаю, чем именно она занимается; она почти ничего не говорила. Она увлечённо глядела в свой айфон всю дорогу. Я получил 6 долларов 8 центов.

Я хотел хоть немного повеселиться во время моего временного занятия вождением. Одним летним утром я вёз жену и дочь в центр: первую — на работу, последнюю — в дневной лагерь. Моя жена вызвала меня с пассажирского сиденья моей машины, заказав машину, как только я открыл приложение. Поскольку я был ближайшим к ней доступным водителем, алгоритм, скорее всего, должен был сработать так, чтобы приложение выбрало меня. Два моих самых любимых человека на свете критиковали меня на протяжении всей поездки, но я всё же позволил себе непозволительную наглость и взмолился, чтобы жена поставила мне 5 звёзд. (Она поставила.) Эта поездка стоила моей жене 9,71 доллара, что означало, что 2,43 доллара мы заплатили Uber за предоставление нам возможности провести наш научный эксперимент.

Не буду говорить, что я овладел искусством вождения в Uber. Выучить все трюки, такие как погоня за зонами всплеска цен, умение видеть временные поощрения, ориентироваться в аэропорту, избегать зоны, где вам, скорее всего, испортят заднее сиденье, — на всё это уходит время. Более того, стресс, испытываемый во время перевозки незнакомых лиц, которые часто ведут себя так, будто тебя не существует, а также во время попадания в пробку, когда твой пассажир опаздывает, и во многих других ситуациях, заставил меня дорожить

моей основной работой ещё больше. Несомненно, гибкий график Uber привлекателен. Но плата всё-таки довольно низкая, а работа трудная. Мне и журналистом работается неплохо.

Гарри Кэмпбелл — явно не самый подходящий кандидат на роль представителя водителей Uber со всего мира. Этот долговязый 30-летний житель Лос-Анджелеса закончил Среднюю школу Санта-Моники, а затем изучал авиакосмическую промышленность в Калифорнийском университете в Сан-Диего. После окончания обучения он работал инженером-строителем в двух компаниях — изготовителях самолётов, одной из которых была Boeing. Он извлекал практическую пользу из своего образования и получал высокую зарплату. Однако он не был доволен. «Я ни в коем случае не ненавижу эти работы — я просто не питал к ним особой любви, — говорит он мне за обедом в Манхеттен-Бич, тихом городе недалеко от аэропорта Лос-Анджелес и дома Кэмпбелла в Лонг-Бич. — Я просто не горел энтузиазмом идти на работу в понедельник».

Что действительно интересовало Кэмпбелла — так это то, что он называет своим «сторонним заработком», используя модное выражение, относящееся к так называемому рынку краткосрочных заказов, который раньше назывался просто подработкой. После того как у него внезапно начали водиться реальные деньги, его начали интересовать личные финансы. В 2012 году он начал вести блог для на таких людей, как он сам. Он называется Your Personal Finance Pro. На главной странице была расположена надпись «Советы по ведению финансов для молодых профессионалов». Блог оказался успешным и стал приносить своему автору прибыль в размере почти двух тысяч долларов каждый месяц, не требуя от него при этом каких-то особых усилий. Кэмпбеллу нравилась прямая отдача, получаемая от блогерства, особенно в сравнении с его основной работой, не отличавшейся особой яркостью. «Это такое чувство: «Ого, да это же я сделал, это моё!» — говорит он. — Мне кажется, что это замечательное чувство многие недооценивают».

В 2014 году Кэмпбелл узнал об Uber. Он уже знал, что ему нравилось подрабатывать через удовлетворение личного интереса, и он подумал, что можно попробовать поработать в этом сервисе. Он говорит, что в его голове сразу же «зажглась естественная лампочка». Он мог не только экспериментировать со свежей идеей, новизна которой была ему очень по душе, но и написать про неё. «Я

зарегистрировался, проработал одну ночь, и подумал: «Ну нет, это тебе не космическая промышленность. Однако этот сервис устроен сложнее, чем кажется. Это не просто «подбери человека в пункте А и высади его в округе Ориндж». Многие правила, касающиеся водителей, тогда ещё находились лишь в стадии разработки. «Тогда много всякого происходило. Поездки в аэропорт, к примеру. Они были, по сути, нелегальны. Вас за них могли оштрафовать, — вспоминает Кэмпбелл. — Но Uber говорила вам совершать их».

Иными словами, это было освоение новой отрасли, и Кэмпбелл в нём стал эквивалентом журналиста времён золотой лихорадки. Он начал вести новый блог под названием «Тот парень-водитель», и в скором времени он стал критическим и страстным голосом всех независимых водителей. Кэмпбелл начал с заметок о своём собственном водительском опыте — отчасти это делалось для Uber, отчасти и для конкурирующих сервисов вроде Lyft и DoorDash или вообще любой компании, устроенной по той же бизнес-модели. Писал он в основном восторженно — ему нравились независимость и новизна идей. Но он был к тому же и критическим голосом этой расцветающей области. «Я углублялся в детали — делал довольно подробные таблицы, поскольку я инженер, — и подробно расписывал, сколько денег я получал, приводил почасовой анализ и анализ каждой отдельной поездки; писал, сколько времени я провожу с пассажиром, сколько — без, и всё в этом духе», — говорит он. Он стал заступником водителей Uber, многие из которых осуждают эту компанию за то, что она к ним относится скорее, как к цифрам, а не людям. «Я давал довольно реалистичный взгляд. У этой компании действительно есть много достоинств. Но им ещё есть над чем работать — очень много всего. Вы не пробовали написать им по электронной почте, предложить им свою помощь? Они явно не понимают, что делают».

То, что началось как небольшой письменный проект, стало целым бизнесом, основанным на латании дыр в Uber. Там, где Uber предлагала поверхностное видео — то, что я просмотрел перед тем, как приступить к работе, — «Тот парень-водитель» предлагает продвинутую программу, выполненную в форме видеороликов, за 97 долларов. Uber даёт своим водителям минимальные инструкции о том, как застраховать свой автомобиль. Кэмпбелл управляет интернет-магазином, через который агенты могут предлагать свои услуги. Ещё он

продает места для рекламы вендорам, ориентированным на малый бизнес и стремящимся заинтересовать водителей. Среди таких вендоров есть крупные игроки, работающие с фрилансерами, такие как компания QuickBooks Self-Employed, разрабатывающая программы для бухучёта, которой владеет гигант из Кремниевой долины под названием Inuit. Среди партнёров Кэмпбелла есть множество вендоров, которые так же, как и его собственный блог, сформировали целую экономическую отрасль, связанную с Uber и похожими на неё компаниями. Stride Ride из Сан-Франциско, к примеру, предлагает водителям приложение, с помощью которого можно отслеживать пробег их автомобиля, а также различные расходы: на медицинские услуги, на мытьё машины, на парковку и налоги. DailyPay — это нью-йоркский стартап, выдающий деньги водителям каждый день.

Основным источником дохода «Того парня-водителя» стали новые водители Uber, Lyft и прочих сервисов. Поскольку блог Кэмпбелла — это главный ресурс информации о работе в Uber, туда заглядывают все, кто пытается изучить проблему. Хотя Кэмпбелл в последнее время стал слишком занят, чтобы много ездить, он всё же поддерживает свой активный статус, выбираясь периодически на заезд, что даёт ему возможность собирать бонусы, которые различные сервисы Uber предлагают водителям за привлечение к работе новых людей. Кэмпбелл говорит: «Я свой код туда (на свой сайт) поместил, так что, когда люди регистрируются или что-то исследуют, они могут использовать мой код и тем самым начислить мне бонусы».

Для Кэмпбелла не существует закрытых тем. Он анализирует все способы заработать на Uber и её конкурентах. Он даёт своим читателям советы о том, когда лучше работать на какой сервис, натравливая их друг на друга, в зависимости от того, где в данный момент более выгодные условия. Он помогает им решать трудные вопросы, такие как ремонт автомобилей, выплата налогов и всё в этом духе. Он также выполняет функцию человека-телефона для жалоб: в отличие от Uber, он отвечает на каждое обращение, которое поступает к нему по электронной почте, что даёт ему уникальное знание о том, что в Uber работает, а что нет. Кэмпбелл прикидывает, что за три года он пообщался лично, по электронной почте или в соцсетях с 30 тысячами людей.

Uber пристально следит за Кэмпбеллом. «Они настороженно наблюдают за тем, что я делаю, — говорит он. — Я даже встречался с ними. Когда в последний раз был в Сан-Франциско, встретился с ними и пытался помочь им понять, чего водители хотят и что им нужно». Посещение офисов Uber произвело на него довольно сильное впечатление. «Если вы зайдёте к ним, то увидите множество людей, работающих над тем, чтобы сделать жизнь водителей лучше. Это не всегда видно, когда вы смотрите на приложение для водителя. Так что для меня важно видеть ситуацию с обеих сторон. Пусть я и веду сайт для водителей, я всё же хочу услышать, что Uber думает по поводу всех моих жалоб». Оказывается, Uber заинтересована в Кэмпбелле не меньше, чем Кэмпбелл заинтересован в Uber. «Они всегда говорят мне: «Хэй, мы хотим знать, что нам нужно изменить». И они действительно проводят эти изменения — особенно когда они касаются устоев Uber». Кроме бонусов за каждого нового читателя, ставшего водителем Uber, Кэмпбелл от Uber ничего не получает. На самом деле он оказывает компании безвозмездные услуги. Вспоминая одну свою поездку в Сан-Франциско, он говорит: «Думаю, они точно получили своё, потому что я тогда встретился с 19 разными людьми».

Учитывая его безупречное знание взгляда водителей, можно сделать вывод о том, что все важные дебаты, связанные с Uber, он тоже знает. В 2016 году федеральный судья из Сан-Франциско отменил соглашение между Uber и Lyft и их водителями в Калифорнии и Массачусетсе. Uber пришлось выплатить 100 миллионов долларов, чтобы подтвердить независимый статус своих водителей. Изначально достигнутое соглашение было выигрышным для Uber, которая стремится не платить своим водителям как полноценным работникам. Полноценные работники начинают требовать различные льготы и получают минимальную заработную плату. Кэмпбелл видит ситуацию с обеих сторон. «Очевидно, что, будучи настоящим независимым контрактником, вы не захотите работать там, где будете терять деньги — говорит он, подчёркивая, что правила Uber обязывают водителей принимать вызовы, если они не хотят лишиться возможных бонусов или пережидать «тайм-ауты», во время действия которых им ограничен доступ к приложению. «Uber много имеет с этого. Вот посмотрите: к примеру, вы оказались в глуши и заказываете автомобиль. Вы должны отдать за него больше, чем обычно, верно? Это же самые азы

экономики. В случае с Uber, однако же, всё обстоит иначе: водитель всё равно должен приехать к вам и подобрать вас, что крайне удобно. Для пассажира. Это не совсем точное соответствие модели независимой работы по контракту. Я реалист; я понимаю, что эта платформа просто-напросто не работала бы, если бы водители не обладали возможностью выбора поездки по своему усмотрению. Тогда это была бы такси-компания. Думаю, водители заслуживают свою свободу».

Со временем Uber снизила и цены, и комиссионные, выплачиваемые водителям. Она заявляла, что, поскольку её система стала более совершенной, средний доход водителей не упал. Как утверждает Uber, более занятые водители теперь должны получать столько же, сколько и более высокооплачиваемые, но менее занятые. Кэмпбелл не верит этому. Ещё ни один водитель не написал мне: «Слушай, а теперь-то, с падением цен, платить мне стали больше», — говорит он. Uber, по его словам, подгоняет факты так, чтобы они складывались в картину, которая выставит её в выгодном свете. «Раньше они могли сказать: «Хэй, наши водители в Нью-Йорке зарабатывают по 90 тысяч долларов в год. Это больше, чем получают таксисты». Они, однако, не учитывают расходы, в отличие от таксистов. Так что это, получается, сравнение несравнимого».

Главная проблема Кэмпбелла с Uber заключается в том, что, несмотря на тот факт, что она принципиально считает своих водителей «клиентами», для неё всё же прежде всего важны пассажиры. Его повышенное внимание к водителям привносит новые детали в устоявшиеся представления о различных аспектах Uber — будь то её бизнес-практика, её фандрейзинг или её разногласия с властями. «Тот парень-водитель» стал настолько большим, что у Кэмпбелла уже даже есть люди, которые пишут для него статьи. Один из них, Джон Инс, написал критическую статью об интервью на сцене, которое Каланик дал в 2016 году Грейдону Картеру, редактору журнала Vanity Fair. «Каланика изобличает не то, что он говорит во время этого интервью, — пишет Инс. — Его изобличает то, насколько отстранённым он выглядит. У него будто бы нет ни малейшего понятия о серьёзной проблеме, нависшей над ним, — о недовольстве его водителей. Ни одного упоминания вопроса безопасности, никаких отсылок к жёстким условиям, с которыми вынуждены мириться многие водители, ничего того, что хоть косвенно касалось бы тягот и

неудобств, с которыми они постоянно сталкиваются. Вместо этого он говорит то, что должен, потому что его люди хотят это услышать, — он говорит о проблематике больших концепций. Его люди — это, конечно же, инвесторы, аналитики, юристы и представители СМИ, превратившие феномен Uber в одну из самых увлекательных историй последнего десятилетия».

Что касается Кэмпбелла, так это то, что он прирождённый критик; однако важно признать, что чувство благодарности ему не чуждо. «Я очень благодарен за то, что они придумали эту бизнес-модель, — говорит он, уподобляя свой проект кредитному агентству, которое не существовало бы без Uber и которое при этом не принадлежит ей. — Она позволила мне бросить свою работу, основать собственный бизнес, который оказался очень успешным, и нанять к себе на работу других людей — и всё это дома. Она изменила мою жизнь, можно сказать».

В Uber нет одинаковых водителей, хотя, чем больше с ними общаешься, тем больше ты выявляешь схожих черт. Им нравится гибкий график, однако для того, чтобы реализовать свои финансовые цели, работать им приходится довольно много. Зарплаты со временем стали ниже. Клиентская служба у Uber не лучшая. Чаевые пассажиры редко оставляют. Если отставить в сторону тех, кто действительно подрабатывает в Uber, и обратиться к тем, кто ищет какое-то интересное отвлечение или пытается заработать, то выясняешь, что многие из таких людей пришли к тому же выводу, к которому пришёл я, — зарабатывать на жизнь в Uber тяжело.

У каждого водителя своя тактика. Тодд Сновер, частный фотограф из города Омаха, ездит по 10 часов в неделю, часто доезжая аж до города Линкольн, находящегося в 80 километрах езды по автомагистрали I-80, развозя болельщиков команды Cornhusker Университета Небраски-Линкольна. У Сновера есть строгие правила относительно того, в какое время он выезжает. «Я не езжу, если нет всплеска». Сновер водит с 2015 года (он также работает в Lyft), и за это время он проследил падение в окладе водителей Uber. Он говорит, что сначала он получал по полтора доллара за милю. Это значение сначала упало до отметки 1,2 доллара, а затем — даже до 90 центов. Этим и объясняется его принципиальное вождение исключительно в условиях всплеска цен. Кроме того, Сновер быстро научился извлекать выгоду из щедрых временных поощрений, которые практикуют Uber и Lyft для

поддержания нужного им количества занятых водителей. Он говорит, что он получил 500 долларов за привлечение его жены к регистрации в каждом сервисе. Не считая минимальных бонусов, пара получила 1400 долларов просто за начало работы в Uber и Lyft.

Многие водители также следуют по предсказуемому маршруту от восторга до разочарования и последующего отказа. Бинейам Тесфайе, бывший водитель такси из Вашингтона, начал водить в Uber в 2016 году и был рад получать 1200 долларов в неделю. Он получал такие деньги в лучшие недели вождения такси в городе Ричмонд в штате Виргиния, пока фирма, на которую он работал, не пала под давлением конкурентов, занимающихся каршерингом. Тесфайе говорит, что водить машину для Uber тяжелее, чем водить такси. Раньше он мог ждать своих пассажиров в специальном выделенном для таксистов месте, что давало ему возможность передохнуть и поболтать с другими таксистами. Теперь его машина должна находиться в движении почти постоянно. Работает он тоже дольше. «Постоянное вождение и перегрузка машины и тела — это довольно-таки мощно», — сказал он. Как и очень многие другие, он возмущается из-за 25-процентной комиссии, которую он вынужден выплачивать Uber, даже несмотря на то что он водит свою собственную машину. «Водители работают гораздо больше за гораздо меньшие деньги, а Uber занята построением своей гигантской компании», — говорит он.

Uber, будучи такой громадиной, обычно может себе позволить предлагать своим водителям наибольшие возможности. Больше клиентов значит больше поездок, что, в свою очередь, означает, что и финансовые перспективы становятся лучше. Но Uber, по-видимому, неспособна улучшить свою клиентскую службу — по крайней мере до такой степени, чтобы она удовлетворяла запросы водителей, пытающихся заработать на её платформе. Марк Левандоске, морской офицер в отставке, живущий недалеко от Сан-Диего, не особенно доволен тем, как его военную выслугу встречают в его области, где довольно много служащих военных и ветеранов. В приложении Uber есть функция, которая позволяет ветеранам вроде Левандоске соответствующе идентифицировать себя, однако пассажиры не видят его значок. Он посылал в клиентскую службу Uber несколько электронных писем, в которых он излагал проблему. «Они отвечают, что проблема решена, — говорит он. — Она не решена до тех пор, пока

я так не скажу». Он всё же продолжает водить. Он говорит, что Uber кое-чем напоминает ему армию. «Их навигатор — это новый сержант-инструктор по строевой подготовке», — говорит он.

Глава 10. Автономное будущее

Одна из самых важных задач главы любого бизнеса — это быть в курсе всех факторов, которые могут пошатнуть их оптимальный статус-кво. Этим фактором могут быть новые конкуренты. Им также могут быть новые отрасли экономики, в которых компания, управляемая этим человеком, в данный момент не задействована. Неожиданная перемена в потребительских привычках или поведении может уничтожить целый бизнес или даже целую индустрию. Но никакой фактор не может так повредить статус-кво, как это могут сделать технологии. Инновации способны в кратчайшие сроки состарить целые отрасли экономики. Для этого даже существуют старинные метафоры. Двигатель внутреннего сгорания привёл к таким грандиозным переменам, что по этому поводу сложено огромное количество различных притч и всего такого, что описывает бизнес, необходимость существования которого стремится к нулю.

Uber, разумеется, поспешно приравняла такси к морально устаревшему гужевому транспорту. Стартап Каланика, если, конечно, можно так выразиться, сконструировал для таксистов своего рода ловушку, в которую те не преминули угодить. Ловушка эта — передача машине одной из центральных функций, некогда выполняемой людьми. За этим последовали разработка новейшей системы обеспечения поездок — смартфона с системой GPS, заменившего угрюмого радиодиспетчера, а также возникновение более эффективной бизнес-модели. Uber никогда не вкладывала ни цента в свой автопарк. К тому же в то время как в отрасли, в которой функционировала Uber, люди были одним из центральных элементов организации сервиса, ей практически не требовался какой-либо контроль над своей добровольческой армией водителей.

Летом 2013 года, когда бизнес Uber уже всюду гремел, хотя ему было всего-то около трёх лет, Трэвис Каланик столкнулся с потенциальной угрозой для Uber — автономными, или самоуправляемыми, автомобилями. Эта разработка заключала в себе такой огромный потенциал, что могла полностью уничтожить ту самую область, где Uber всё ещё полагалась на людей. Предполагалось, что такие автомобили будут использовать продвинутые сенсоры и

искусственный интеллект, чтобы «видеть» все препятствия и указатели, по которым ориентируются водители. Теоретически автономные автомобили гораздо безопаснее обычных, учитывая, что роботы не подвержены сонливости и не могут ни на что отвлечься. Хотя это новшество и кажется радикальным, у него есть вполне привычный для каждого предшественник. В авиации вот уже десятилетия как автопилот значительно увеличивает безопасность авиаперелётов. Ещё одно преимущество роботов, конечно, заключается в том, что обращаться с ними дешевле, чем с людьми. Из каждого доллара, который получает Uber, 75 она отдаёт своим водителям. И эти же люди возмущаются (и часто делают это довольно громко), перестают есть и удовлетворяют иные биологические нужды, а также довольно часто взаимодействуют с клиентами нежелательным образом. Uber было бы гораздо лучше, если бы она могла устранить такое неудобство, как живая рабочая сила.

Разработка роботов была важна для Uber не только в целях экономии. Учитывая её глобальную инфраструктуру, устроенную в значительной степени за счёт водителей-людей, автономные автомобили представляли для неё смертельную угрозу. Если бы другие компании первыми разработали эту технологию и начали предлагать свои новые сервисы в рамках конкуренции с Uber или запатентовали бы новый тип машин, то Uber настигла бы та же участь, что и такси. В 2013 году всё это казалось чем-то из раздела научной фантастики и не воспринималось всерьёз. И тем не менее одна из немногих компаний, которые могли уничтожить Uber своими схожими сервисами, уже как бы невзначай разрабатывала свою самоуправляемую машину. Это был технологический гигант с необъятными ресурсами, который на тот момент уже мог похвастаться тем, что он разработал одну из лучших цифровых картографических систем в мире. И эта же самая компания, Google, должна была вот-вот сделать значительную инвестицию в Uber.

Это были совсем ранние дни самоуправляемых машин. Концепция эта существовала преимущественно в стенах лабораторий факультетов робототехники. Когда Каланику подвернулась первая возможность взглянуть на автономную программу Google изнутри, он совершенно не был удивлён. В рамках подготовки к встрече с CEO Google Ларри Пейджем ему предложили прокатиться на одной из самоуправляемых машин Google по территории владений компании в городе Маунтин-

Вью в штате Калифорния. Такие поездки стали одним из обязательных элементов программы встречи важных лиц — что-то вроде посещения Великой Китайской стены или прогулки по пустой декорации из фильма. Если вы были достаточно важной персоной, то вам предлагали поездку в самоуправляемой машине Google. Однако Каланика было трудно удивить, и он не был особенно впечатлён расхваленным технологическим экспериментом Google. «Машина еле работала, — рассказывает он о своём опыте. — Иногда она делала то, что от неё требовалось. Иногда нет. Она совсем «сырая» была».

Неуклюжее представление Google напомнило Каланику, жёсткому критику и знатоку истории высоких технологий, о более раннем потрясающем росте, свидетелем которого он был. За десять лет до описываемых событий Каланику предложили принять участие в презентации программы по распознаванию речи, проводимой в рамках одной технологической выставки. «Перед тем как отправиться на презентацию, я немного изучил технологию распознавания речи, — говорит он. — Я пришёл туда и встретился со всеми этими ребятами и компаниями, работающими над программами по распознаванию речи. Надежды тогда были явно большие. Но для такого было ещё слишком рано — это был 2000 год. Примерно такое же впечатление производили беспилотные автомобили в 2013 году. Впечатление того, что для такого пока слишком рано». Он говорит, что в его голове не зажигались никакие лампочки, сигнализирующие о том, что технологии Google представляли для Uber какую-либо угрозу. «Ну да, выглядело это интересно, даже круто, — говорит он. — Просто сейчас всё стало быстрее развиваться».

Эта демонстрация в Google произвела на Каланика достаточное впечатление, чтобы тот начал заговаривать со своими товарищами и коллегами о том, как быстро могут развиваться технологии. У Каланика был такой друг, который мог лучше, чем кто-либо, показать ему, почему стоит воспринимать автономные автомобили всерьёз. Этим другом был Себастьян Трун, немецкий специалист в области робототехники, запустивший автономную программу Google. Когда исследовательское отделение Пентагона включилось в противостояние в разработке беспилотных автомобилей, Трун был профессором по робототехнике в Университете Карнеги-Меллон, в стенах которого проходят одни из самых передовых исследований в области машинного обучения и

искусственного интеллекта. Так называемое DARPA Grand Challenge — это соревнование, проводимое Управлением перспективных исследовательских проектов Министерства обороны США с целью привлечь научное сообщество к разработке программ, которые помогут американской армии сформировать такие вооружённые силы, в которых риск потерь людей станет ниже. Между первым и третьим (проведённым в 2005 году) соревнованиями Трун покинул Университет Карнеги-Меллон в городе Питтсбург и перебрался в более солнечный Стенфордский университет, расположенный в самом сердце Кремниевой долины. Там его команда исследователей победила в соревновании DARPA, обойдя команду из Университета Карнеги-Меллон, занявшую второе место.

Основатели Google, которые, можно сказать, сами были в прошлом учёными, изучающими информационные технологии, входили в узкий круг технологов, обожавших такие соревнования. Они, например, приняли участие в конкурсе, проводимом фондом X-Prize, нацеленным тогда на постройку лунохода. Ларри Пейдж позже вошёл в совет попечителей фонда X Prize. Они явно не были профанами в истории технологий: именно предшественник DARPA под названием ARPA спонсировал исследование, результатом которого стало создание интернета, которому они обязаны почти всем, что у них есть. Так что можно смело утверждать, что они уделяли большое внимание главным научным премиям, которые были непосредственно связаны со сферой информационных наук, служившей источником их кадров, а также с правительственным агентством, которое спонсировало эти соревнования.

Через несколько лет после проведения DARPA Grand Challenge Ларри Пейдж и Сергей Брин решили, что они хотят построить самоуправляемую машину. И неважно даже, что это было мало связано с основной, информационной, направленностью их деятельности. Они стремились освоить именно самые передовые технологии. Они уговорили Труна уйти из Стенфорда в 2010 году, чтобы помочь в создании исследовательского подразделения их компании, получившего название Google X. Эта группа впоследствии занималась разработкой всевозможных технологий, таких как, например, препараты, препятствующие старению, а также компьютеры, которые можно

интегрировать в очки и контактные линзы. Первым её проектом стала самоуправляемая машина.

Трун принял участие в разработке технологии Street View и пустил по улицам различных городов машины, за рулём которых сидели инженеры Google, чтобы заснять всё от дорожных знаков до заборов. Google также приобрела небольшую компанию под названием 510 Systems, основанную Энтони Левандовски, специализировавшуюся на разработке самоуправляемых технологий. Этот проект Google был классическим примером так называемого «кабинета скунса»: на вид ничего серьёзного собой не представляющий, закулисный научный эксперимент, который Google, как казалось, проводила в основном лишь для поддержания положительного имиджа.

Однако в 2013 году Трун выбыл из самоуправляемой игры Google и подался в совершенно другую область: он создал компанию онлайн-обучения под названием Udacity. Он решил остаться советником Google ещё на два года, что означало, что ни в каком другом проекте разработки самоуправляемой машины он участвовать на протяжении этого времени не будет. В то же время он часто виделся с Калаником, и во время их встреч часто поднималась тема автономных автомобилей. «Трэвис начал задавать мне много вопросов, — говорит Трун. — Он пришёл к мнению, что самоуправляемые такси представляли серьёзную угрозу для Uber. Я видел, что он паниковал».

Паранойя Каланика была вполне оправданной. В то время как некоторые автомобильные компании экспериментировали с идеей добавления функций, подобных автопилоту, к традиционным, управляемым людьми машинам, Google решила, что единственно возможный способ значительно снизить количество дорожно-транспортных происшествий — это устранить руль как таковой. При условии, что в критической ситуации люди могли взять дело в свои руки. В отличие от других компаний, Google не особо пыталась скрыть свои намерения. В середине 2014 года она опубликовала видео о своих разработках, по которому стало ясно, что, хотя её венчурное ответвление и вложило в Uber 250 миллионов долларов и в совете директоров Uber состояло одно из её высших лиц, Google всё же не сводила с Uber глаз. Как сообщила Google, одно из приложений для её самоуправляемой машины имело функцию заказа беспилотных такси. Каланик очень пристально следил за этим.

Тот же человек, которому Каланик поручил реорганизацию отдела по разработке продукции, стал его проводником в эру самоуправляемых машин. Джефф Холден, жилистый информатик с лицом, походим на лицо куклы из передачи *Howdy Doody*, и тараторящей манерой разговора, был на редкость талантливым человеком, занятым в сфере технологий, начавшим свою карьеру как протеже Джеффа Безоса, основателя компании Amazon. Холден изучал информационные науки в Иллинойском университете в Урбана-Шампейн, а затем, по окончании обучения, оказался не в Кремниевой долине, как можно было ожидать, а на Уолл-стрит. Он работал в хедж-фонде под названием D. E. Shaw, специализировавшемся на компьютеризированных торговых стратегиях. Там его начальником был Безос, сам окончивший Принстон по той же специальности тремя годами раньше, чем Холден.

Когда Безос ушёл из D. E. Shaw и основал Amazon, Холден прождал два года, прежде чем последовать за своим начальником, поскольку Безос пообещал не раздавать должности своим знакомым.

Холден сделал в Amazon две вещи, которые хорошо подготовили его к работе в Uber. Первой такой вещью была разработка системы «оптимизации» сети поставок Amazon, очень сложной компьютерной системы, которая обеспечивает доставку продукции со склада до двери потребителя. Вторая вещь: он заведовал тем, что Amazon называет потребительскими приложениями, — то есть всеми технологиями, которые лежат в основе работы Amazon, включая поиск по сайту, персонализацию, всячески копируемую корзину и прочее. Холден ушёл из Amazon в 2006 году и основал интернет-магазин, который купила компания электронной коммерции Groupm в 2011 году. Groupm, компания из Чикаго, которая в какой-то момент оценивалась в 30 миллиардов долларов, допустила фатальную ошибку, отказавшись от сделки с Google, которая, между прочим, была готова купить её. К тому моменту, как объявился Каланик, компания уже потихоньку разваливалась.

Каланик посетил Холдена в Чикаго в начале 2014 года, в разгар зимы, незадолго до того, как Холден перешёл в Uber. Каланик в очередной раз был одет не по погоде: он не стал брать пальто с собой на время поездки на Средний Запад. Холден вспоминает: «Мы хотели пойти пообедать где-нибудь, и я сказал ему: «Ты не можешь ходить тут

в таком виде. Ты свалишься где-нибудь на полпути к ресторану». Пришлось одолжить ему пальто. Трэвис в своём репертуаре».

Когда Холден с Калаником нашли место, где можно остановиться и погреться, они принялись обсуждать идеи Холдена. «Я составил список из 74, что ли, идей для Uber, и мы с ним изучали этот список, — говорит Холден. — Когда мы дошли до самоуправляемых машин, я сказал: «Давай на этом немного приостановимся, потому что мне есть что сказать по этому поводу». Холден говорит, что Каланик тогда ещё не успел толком продумать эту тему, но он, впрочем, понимал, что пришествие самоуправляемых машин неизбежно. «Очевидно, мы должны заняться этим, потому что это случится вне зависимости от нас», — сказал Каланик Холдену, своему будущему работнику. «Я сказал: «Я с тобой полностью согласен. Только ты, кажется, недооцениваешь остроту проблемы». Это удивило Каланика. Он, как мы уже знаем, не был особенно впечатлён своим визитом в Google прошлым летом. Холден говорит, что Каланик прогнозировал появление самоуправляемого транспорта не раньше чем через 10-15 лет. «Я сказал ему, что оно настанет раньше, чем многие думают, и в этом обязательно будут замешаны патенты».

Патентная составляющая проблемы выглядела страшновато. «Это не будет каким-то открытым самоуправляемым содружеством, которое предоставляет замечательные беспилотные программы, доступные каждому», — утверждал Холден. Он сказал Каланику, что любой обладатель потребительской базы, капитала и подходящих технологий должен был неминуемо стать «Uber будущего». Холден ещё не начал работать, но он уже делал жуткие предсказания. «Они запросто могут обойти нас и просто заменить Uber его самоуправляемой версией».

Холден пришёл в Uber в феврале 2014 года, и вместе с инженером по имени Мэтт Суини он провёл первые полгода своей работы за поиском талантов робототехники по всему миру. Они изучили команды, которые участвовали в другом соревновании DARPA — DARPA Urban Challenge, — и поставили себе цель встретиться с как можно большим количеством людей. Они выяснили, что нужных им специалистов по робототехнике, которые могут направить свой потенциал на развитие автономных автомобилей, проще всего найти в трёх академических центрах: в Массачусетском технологическом институте, в Оксфорде и в Карнеги-Меллон, где Себастьян Трун начал свои исследования.

Команда Uber нашла одну группу исследователей из Карнеги-Меллон в Питтсбурге, основавшую компанию под названием Carnegie Robotics. Uber бесшумно приобрела её и сделала её центром своей команды по созданию беспилотного автомобиля. Эти новые сотрудники Uber затем связались в Питтсбурге с другой группой исследователей, работавшей в Национальном центре робототехники, входящем в Институт робототехники Карнеги-Меллон. По имеющимся сведениям, Uber в декабре 2014 года разом наняла оттуда 60 исследователей. Холден говорит: «Мы очень верили в то, что нам выпал реальный шанс стать первопроходцами самоуправляемой технологии».

Карнеги-Меллон был ошеломлён. Uber обобрала одно из его важнейших отделений, причём сделала это в какой-то странной манере, напоминающей беспорядочный рейд инженеров, из которых почти никто не имел реального опыта в автомобильных технологиях. Когда поползли различные слухи, Uber и Университет Карнеги-Меллон договорились воспользоваться «тактикой контроля повреждений». Uber предложила Карнеги-Меллон подарок в виде 5,5 миллиона долларов, и тогда они объявили о том, что они формируют «стратегическое сотрудничество». Новое «сотрудничество», помимо приобретения компанией Каланика значительных интеллектуальных ресурсов, подтверждало факт того, что Uber создала свой собственный центр разработки самоуправляемых автомобилей с исследователями из Карнеги-Меллона. Uber получила то, что хотела, причём с минимальными затратами. Утрата Университета Карнеги-Меллона пошла на пользу городу Питтсбург. У Uber там были свои исследователи, и это сделало Питтсбург главным центром её проекта по созданию беспилотного автомобиля.

На протяжении 2015 и 2016 годов питтсбургское отделение Uber спокойно вело свою работу, заключающуюся в основном в противостоянии с Google и многими другими технологическими разработчиками, в том числе с Tesla Motors, которая внедрила систему помощи водителю в свои электромобили. В августе 2016 года Uber объявила, что её автомобили готовы для лимитированного публичного показа в Питтсбурге, и она пригласила туда СМИ, чтобы те осветили событие. Машины не были автономны в прямом смысле этого слова, поскольку им все ещё требовался человеческий надзор. В каждой такой машине за рулём сидел инженер Uber — на случай, если что-то пойдёт

не так. Хотя это событие и получило огласку во всём мире, поскольку Uber стала первой компанией, запустившей самоуправляемые такси в коммерческих целях, научное сообщество отреагировало скептически. «Думаю, одной из причин этого анонса об автономных такси был маркетинговый интерес, — сказал доктор Герман Герман, директор Национального центра робототехники, сайту Motherboard. — Вряд ли этот проект готов в техническом смысле. Они всё ещё держат инженеров в своих машинах. Так что в техническом плане работа ещё не доделана. А что касается нетехнических причин, они решили, что неплохо бы навести шуму».

У Uber гораздо лучше стали складываться отношения с местными властями, чем в дни, когда она получала одно за другим письма о прекращении деятельности, — она даже сумела расположить к себе некоторых. После того как беспилотные автомобили Uber дебютировали на улицах Питтсбурга, мэр Билл Педуто рассказал газете The Washington Post про то, как Каланик выбрал лично его, и сравнил «Питтсбургский проект» Uber со знаменитым Манхэттенским проектом. Потребовался один политик, чтобы поднять неприятную тему того, какое влияние самоуправляемые машины могут оказать на водителей. «Мы с ним как-то зашли кое-куда перекусить одной ночью, — рассказывает журналист из The Washington Post. — Я спросил: «А вам известно, что многие люди серьёзно обеспокоены этим? Я про машины без водителей. Людям страшно от одной мысли, что они будут ехать по улице, а машина около них будет пустой». Каланик и два его инженера отреагировали сменой темы. «Они мне, знаете ли, сказали, что людей другие вещи должны волновать — такие как геновая инженерия, то, какие манипуляции можно проделать с ДНК. Наш разговор перетёк в обсуждение какой-то южнокорейской операции, связанной с клонированием животных». Отношение Педуто к Uber вскоре ухудшилось. В начале 2017 года он сказал газете The Pittsburgh Post-Gazette, что она не соответствовала своим обязательствам по отношению к городу. «Я бы хотел видеть с их стороны больший интерес к местному населению — как в локальном, так и в более широком смысле», — сказал он.

Каланик набирал людей не только в Питтсбурге. Летом 2016 года он начал совершать долгие прогулки по Сан-Франциско с бывшим инженером Google по имени Энтони Левандовски, предпринимателем,

чью компанию купила Google и которую она подключила к своей программе по разработке самоуправляемого автомобиля. Левандовски ушёл из Google в 2016 году и основал Otto, полусекретную компанию, работавшую над применением беспилотных технологий к грузовикам. Их блуждания (они преодолевали пешком по много миль, прогуливаясь по улице Маркет-стрит и знаменитой набережной Эмбаркадеро в Сан-Франциско вплоть до самого моста Золотые ворота) стали серией пешеходных семинаров по автономным технологиям. В августе 2016 года Uber объявила, что она приобрела Otto примерно за один процент от собственной стоимости, то есть за 680 миллионов долларов плюс 20 процентов от будущих доходов от бизнеса, связанного с грузовыми автомобилями. Левандовски стал ответственным лицом всех беспилотных разработок Uber.

То, что выглядело, как многообещающее обновление, стало очередным источником тревоги Каланика. В начале 2017 года переименованное отделение по разработке самоуправляемых автомобилей Google, Waymo, подало иск на Левандовски и компанию Uber. Оно обвинило Левандовски в том, что тот загрузил тысячи файлов, содержащих различные данные о технологиях Google, перед тем как покинуть её. Uber назвала объявления Waymo «необоснованными».

Конкуренция, конечно, никуда не девалась. Uber заключила соглашение с Volvo, по которому она обязывалась оснащать автомобили шведского производителя своей беспилотной технологией. Другие автопроизводители обратили на это внимание. В 2016 году General Motors получила контрольный пакет акций Lyft и вслед за тем купила двухлетнюю компанию по разработке беспилотных автомобильных технологий под названием Cruise Automation. Инвестиции Uber позволили Lyft продолжать конкурентную борьбу с Uber на отдельных рынках. Они также предоставили GM внутреннего партнёра, обладающего присутствием во всей стране, который мог проводить эксперименты с её технологией беспилотных автомобильных систем. Google протестировала в Области залива Сан-Франциско свой сервис, основанный на её картографической программе Waze, позволявший обычным водителям связываться с людьми, которые хотят, чтобы их куда-нибудь подвезли. Google не преследовала цель извлечь прибыль, когда она тестировала свою новую технологию, — пассажиры должны

были лишь покрыть расходы водителей на топливо. На самом деле это был эксперимент с бизнес-моделью, которая увеличивала ценность мобильной операционной системы Google, Android. Кроме того, она таким образом прокладывала дорогу к своему будущему сервису самоуправляемых такси.

Остаток разговора Илон посвятил убеждению меня в том, что мои идеи слишком нереалистичны. Он говорил, что мне лучше сосредоточиться на том, что у меня получается лучше всего, и продолжать развиваться в этом направлении, если я не хочу развалить всё к чертям собачьим. В этот момент я понял, что Tesla — мой конкурент.

Наибольшей угрозой для Uber, по крайней мере, согласно ультрасоревновательным представлениям Каланика, были компания Tesla и её основатель Илон Маск. Tesla снабдила свои электрические машины функцией автопилота, по отношению к которой не установилось определённого мнения. Функция эта позволяет водителям убрать руки с руля во время езды. По слухам, интересы Маска простирались далеко за пределы одного лишь рынка самоуправляемых автомобилей. Существовало мнение, что основатель Tesla в рамках реализации своей давнишней цели создания таких продуктов, которые не зависят от ископаемого топлива (Маск также основал компанию по производству солнечных батарей под названием Solar City, которую он объединил с компанией Tesla в конце 2016 года), серьёзно рассматривал возможность создания своего собственного каршерингового сервиса.



Прототип машины-беспилотника Uber.

Эти слухи, конечно же, дошли и до Каланика. Когда Apple, которая, как многие считали, вела свою программу по разработке электромобиля, инвестировала миллиард долларов в компанию Didi Chuxing, главного конкурента Uber в Китае, Каланик позвонил Маску с предложением найти способ сотрудничества двух компаний. «Я ему говорю: «Слушай, нам нужно как-нибудь скооперироваться», — говорит Каланик, подразумевая, что Apple представляла большую угрозу для Tesla, чем для самой Uber. Маск, как говорит Каланик, посчитал идею каршерингового сервиса с самоуправляемыми автомобилями (да и вообще автономных автомобилей как таковых) сущей безделицей. «Остаток нашего разговора Илон посвятил убеждению меня в том, что до этого ещё слишком далеко, что это слишком нереалистично. Он говорил, что мне лучше сосредоточиться на том, что у меня получается лучше всего, и продолжать развиваться в этом направлении, если я не хочу развалить всё к чертям собачьим. В этот момент я понял, что Tesla — это конкурент».

Каланика к этой мысли склонила далеко не только уклончивость Элона. Он говорит, что в тот же самый момент, когда он говорил с Маском, Джефф Холден «беседовал с главой их технологического департамента, который говорил, что беспилотная технология у них в приоритете». Действительно, спустя буквально несколько дней Маск выложил в сеть десятилетний план развития его компании, по которому было ясно видно, что он собирается сделать с Uber. Новый манифест раскрывал многие планы Маска, среди которых, помимо намерения наладить производство крыш с солнечными батареями для автомобилей Tesla и вывести общее производство на новый, значительно более широкий, масштаб, была идея разрешить владельцам автомобилей Tesla делиться своими машинами с другими с помощью приложения для смартфонов. «Вы также сможете подключить свою машину к общему парку машин Tesla с помощью простого нажатия на кнопку в приложении. Таким образом вы сможете получать прибыль, находясь, скажем, на работе или на отдыхе, и запросто нивелировать свои затраты, а порой и получать дополнительную прибыль», — писал Маск. Затем он совершил прямой выпад в сторону Uber, которого и опасался Каланик: «В таких городах, где спрос на частные автомобили превышает предложение, Tesla создаст свой собственный автопарк, чтобы обеспечить для вас возможность в любой момент вызвать автомобиль, где бы вы ни находились».

Uber показала необычайно быстрый рост в США и во многих городах мира, вырвавшись в конкурентной борьбе вперёд с большим опережением. Однако по действиям таких компаний, как General Motors, Google, Tesla и других, можно было сделать вывод о том, что эти феноменальные успехи Uber только разжигали соревновательный дух у её конкурентов. И Uber продолжает совершать неожиданные повороты. В начале 2017 года она заключила соглашение без предоставления исключительного права с немецким автопроизводителем Daimler, предполагавшее, что автономные автомобили Daimler будут работать на «платформе» Uber. Daimler умела производить машины, но не имела никакой системы организации поездок. Это соглашение положило начало новому этапу развития автономной программы Uber. Одним из её партнёров была компания Volvo, которой она помогала разрабатывать автомобили с технологией Uber. Это обстоятельство ставило Uber в такое положение, при котором

она могла продавать свои программные решения другим автомобильным фирмам, что отражало подход Google. Ещё одним её партнёром была компания Daimler, сотрудничество с которой основывалось на глобальной сети водителей и пассажиров Uber — на активе, предоставлявшем выгоду и для других автопроизводителей, которые хотят запустить собственную программу по разработке беспилотного автомобиля, но сомневаются, что она им принесёт какой-либо доход. Uber вела себя именно так, как подобает себя вести большой компании: она минимизировала риски.

Глава 11. Провал в Китае

Лидеры китайского отделения Uber летом 2016 года собрались в роскошном курорте Вануан Трее в Ханчжоу, прибрежном городе с населением, составляющим около десяти миллионов человек, расположенным недалеко от Шанхая. Это были 18 главных менеджеров, каждый из которых отвечал за отдельный город или регион Китая. Они были одеты по-простому, но со вкусом: мужчины носили модные джинсы, женщины — цветные брюки и юбки. Всем было за 30 (плюс-минус пять лет), и все безупречно владели английским. Словом, любой китайский представитель Uber отлично вписался бы в коллектив её штаб-квартиры в Сан-Франциско, которую, кстати, каждый из них посещал в рамках введения в свою должность.

Целью их собрания был важный разговор с калифорнийским СЕО их американской компании. Собравшись на два часа в беззаконном конференц-зале пятизвёздочного отеля на окраине города, главные представительные лица китайского отделения Uber приготовились к всеобъемлющей сессии вопросов и ответов с Трэвисом Калаником. На повестке дня было положение дел Uber в её самых важных и проблематичных рынках. Они разместились за четырьмя столами, установленными в форме квадрата, так чтобы все могли видеть друг друга. Каланик, сидевший у углов двух столов, расположенных дальше всего от входной двери, начал встречу с того, что предложил присутствующим представить себя другим: назвать своё имя, свой город и продолжительность работы в Uber. После того как каждый назвал себя и вновь настал черёд СЕО, он представился в ответ: «Привет. Я Трэвис. Я заварил всю эту кашу. Слушаю вас».

К тому моменту Uber работала в Китае уже почти три года. Хотя она там и росла, она там очень много теряла. Китайское отделение Uber было зажато в битве с местным конкурентом под названием Didi Chuxing, из-за которого оно теряло около миллиарда долларов в год. Она была вынуждена произвести довольно изощрённый юридический и экономический манёвр, заключавшийся в том, что она отделила своё китайское отделение, сделав его самостоятельным предприятием Uber China с штаб-квартирой в Пекине. Тому было несколько причин. Uber, помня о том, как другие компании из Кремниевой долины провалились

в Китае (наглядные и болезненные примеры этого: Google, Facebook и eBay), она хотела, чтобы её китайский филиал был именно китайским, а не американским. Она также не хотела, чтобы неудачи на агрессивном китайском рынке как-то сказались на том, что начинало походить на прибыльный бизнес, в Соединённых Штатах и других странах. Хотя Uber и стала держателем самой большой доли Uber China, что означало, что инвесторы Uber косвенно владели и Uber China, китайская компания обзавелась отдельными инвесторами, некоторые из которых находились в самом Китае.

Китайские представители, выбранные за свой волевой нрав и бесстрашие перед кознями властей, ничуть не были подавлены присутствием Каланика. Они быстро разразились целым валом вопросов, в каждом из которых угадывалось желание поймать боевой ритм Каланика. Китайцы задавали ему самые разные вопросы: когда у Uber China появится своя собственная команда инженеров, которая лишит китайскую компанию необходимости полагаться на поддержку специалистов из Сан-Франциско? Когда улучшатся картографические продукты Uber China? Каковы взгляды Каланика на китайские законы, которым Uber и Didi в отдельных случаях следовали, а в отдельных случаях нет? Когда Uber распространит свой экспериментальный сервис UberCommute за пределы западного города Чэнду? Когда в Китай придёт сервис по доставке еды UberEats, о раннем успехе которого в Америке очень много говорил Каланик? Больше всего их волновал открытый конфликт Uber с Didi. Почему, к примеру, Каланик так противился идее того, что Uber China предоставит приложение таксистам, которые составляли значительную часть всей водительской базы Didi?

Глубину и смелость вопросов можно интерпретировать как положительный признак — окно к здоровому росту перспективного стартапа, лидеры которого не боялись затронуть любой вопрос в разговоре со своим боссом. И в то же время темы, которые они поднимали, свидетельствовали о беспокойной ситуации в выяснениях отношений между Uber и Didi. Беспокойство собравшихся начальников отделений также выставляло напоказ одну неприятную истину: Uber China, пожалуй, и была в юридическом смысле самостоятельным китайским предприятием, но в действительности Трэвис Каланик почти непосредственно управлял ей из Сан-Франциско. Не сумев найти

подходящего кандидата на управление китайским подразделением своей компании, Каланик принял на себя роль CEO Uber China, хотя его и отделяло от неё расстояние в десять тысяч километров, в котором уместились 15 часовых поясов.

В пятый день своей недельной поездки в Китай Каланик отреагировал на каждый вопрос не как легкомысленный предприниматель, но как ветеран, уже слышавший всё это уже много раз. Офисы Uber China не обладали достаточной степенью защищённости, чтобы позволить разместить в них местный инженерный аппарат; хотя он надеялся решить эту проблему. «Впоследствии у нас в Пекине будет столько же инженеров, сколько и в Сан-Франциско, и они будут решать не только китайские задачи», — сказал он. Усовершенствование карт, как утверждал он, было в приоритете — особенно потому, что это обеспечивало водителям Uber более высокую точность в нахождении своих пассажиров. Соответствовать правовым нормам Китая было непросто — причём эту же трудность испытывал и местный конкурент Uber (она, впрочем, была не такой уж серьёзной). Китайские власти непоследовательны в следовании законам, и эта особенность местной правовой обстановки серьёзно замедляла рост Uber. К примеру, правительство Шанхая постановило в 2014 году, что каршеринг в час-пик нелегален, что привело к тому, что Uber потеряла большую часть своего «предложения», также известного как водители; к следующей неделе стало ясно, что никому нет дела до этого нового постановления, так что все водители вернулись на дороги. Насчёт UberCommutе он сказал следующее: «Мы хотим сначала убедиться, что этот сервис отлично себя показывает в Чэнду, и лишь затем включить его во всех остальных местах». Он считал, что лучше протестировать новый сервис в пределах одного города, чтобы по возможности избежать нежелательного вмешательства Didi. Что до сервиса по доставке еды, Каланик просто сказал, что Китай к этому ещё не готов. На одной конференции, проводившейся чуть раньше на той же неделе, Каланик подробнее и серьёзнее объяснил своё нежелание запускать UberEats в Китае: «У меня в Китае есть одно золотое правило: не допускать убытков больше чем в одном месте в один отдельно взятый момент».

В отношении одной проблемы — связи водителей такси с пассажирами, основы бизнеса Didi, — Каланик был непреклонен. И то,

как он объяснял это своё упрямство своей китайской команде, отражало его подход к бизнесу, отражало, как его предыдущий опыт во многих странах мира сформировал его мировоззрение, и, что немаловажно, то, сколь велики были трудности Uber в Китае.

Начать следует с того, что Каланику вообще не нравились такси. Всё, что было в Uber, противоречило им; противоречие крылось главным образом в том, что в представлении Каланика было двумя столпами безнадежной отсталости такси: в фиксированном (низком) количестве автомобилей и закреплённых на одном (высоком) уровне ценах. «Вот скажите: какому потребителю захочется платить за более дорогой и менее качественный продукт? — обратился он с вопросом к группе. — Я не встречал таких потребителей». Просто связывать пассажиров с водителями такси не было прибыльным делом для Uber, и он убедился в этом на своём опыте в Сан-Франциско, где Uber всё ещё предоставляла такую услугу. «У нас десять тысяч заказов такси в неделю в Сан-Франциско», — сказал он, сравнивая этот показатель с полутора миллионами заказов UberX и UberPool. Числа говорили сами за себя. «Мы не хотим заниматься этим, — повторяет он раз за разом, сколько бы его собеседники ни возвращались к этому вопросу. — Ну я вас понимаю, у вас мало опыта в этом. Я с этим имею дело вот уже шесть лет. Нам нужно решить проблему с аэропортами, а не заниматься такси».

Подтекстом всех вопросов были не столько такси, сколько фирма Didi, которая была в несколько раз больше, чем китайская версия Uber. Didi работала в более чем 400 городах Китая и подняла около семи миллиардов долларов; Uber China присутствовала всего в 60 городах и уже потеряла два миллиарда долларов. То есть её позиция в Китае была такой же, как позиция Lyft в Соединённых Штатах. Местные менеджеры были явно взволнованы. Им было интересно узнать, есть ли у их CEO какой-либо интерес к делу. Каланик выглядел заинтересованным, но его энтузиазм был ограниченным. «Покуда мы работаем лучше, чем Didi, я готов вкладывать в это свои средства, — сказал он, понимая под более качественной работой то, сколько времени водители проводят в перевозке пассажиров, а не ждут без дела. — Если мы гораздо хуже, чем Didi, то всё дело, конечно же, оказывается под большим вопросом». Немаловажно то, что, по его словам, некоторые из инвесторов Uber, следившие за финансовым

положением Uber, сообщали ему, что Didi «гораздо более эффективна», чем Uber. «Я должен убедиться в этом сам». Он видел способ проиграть с честью. «Если они обойдут нас и действительно окажутся более эффективными, то тогда мы возьмём серебро, займём второе место, — то есть, по его мнению, занимать прибыльное второе место — это совсем неплохо. — Мы готовы это принять. Но чтобы получить это серебро, мы должны стремиться к золоту».

Всего двумя годами ранее Uber не то что не стремилась к золотым медалям в Китае — она вообще там едва работала. Амбиции Каланика по отношению к Uber были с самого начала глобальными, что видно по тому, как быстро она перебралась в большие города Европы, Латинской Америки, Юго-Восточной Азии и Индии. Весной 2013 года Uber начала исследовать локации Китая. В августе она осуществила «мягкий запуск» сервиса в Шанхае — тихо активировала там свой сервис и дала ему распространиться естественным образом посредством слухов. В феврале 2014 года она начала предлагать роскошные автомобили в трёх городах: Шанхае, Гуанчжоу и Шэньчжэнь. Осенью того же года она запустила сервис People's Uber, местный эквивалент UberX, в котором некоммерческие автомобили управлялись непрофессиональными водителями.

Вся ранняя деятельность Uber в Китае была скромнее, чем её боевая поступь во всём остальном мире. Как Каланик говорил в одном интервью, взятом у него в рамках проводимой в сентябре 2014 года конференции стартапов в Сан-Франциско, Китай был большой и неизведанной областью, которую Uber приходилось осваивать ценой великих усилий. Он добавил, что в Китае больше двухсот городов-миллионников. Две компании — одну из которых, Didi, спонсировал интернет-гигант Tencent, а другую, Kuaidi, — Alibaba, — вели в отношении друг друга что-то вроде полномасштабной войны. Обе компании каждый год платили субсидии, суммы которых достигали сотен миллионов долларов. Uber, по мнению Каланика, была случайным сторонним наблюдателем. «Больше всего мне в этой китайской ситуации нравится то, что нам выпала возможность затесаться туда и наблюдать за происходящим», — сказал он.

Насколько Каланик мог судить, у Uber на китайском поединке было место в переднем ряду. Каждая китайская компания пыталась задавить другую, употребив для этого всю силу своего спонсора.

Kuaidi, например, предложила своим пользователям популярный сервис мобильной оплаты Alipay, разработанный компанией Alibaba. Didi похожим образом внедрила в свои продукты программу для обмена сообщениями под названием WeChat, разработанную компанией Tencent. Хотя обе компании работали в рынке такси, что давало Uber прекрасную возможность спокойно следовать своей стратегии, предполагающей создание системы заказа поездок, в которой не участвуют такси. «Когда ты занимаешь скромную позицию, ты можешь позволить себе чуть больше, чем те, кто находится на виду», — говорил Каланик, ностальгически вспоминая свои предпринимательские начинания. В его словах был даже оттенок некоторой меланхоличной грусти — понимания того, что его компания уже стала гигантом, что старые дни уже не вернуть. «Мы сейчас вообще ничего серьёзного собой не представляем там, так что нам ничего не стоит разогнаться (в Китае). Сейчас мы просто занимаемся каршерингом и думаем над тем, как наладить там дела».

Uber, однако, не долго оставалась тёмной лошадкой. Затраты её тоже быстро перестали быть скромными. Её китайские конкуренты показали, что они вполне в состоянии читать международные заголовки, описывающие успехи Uber по всему миру. Поиск причины объединиться в борьбе против Uber быстро стал более важным, чем борьба друг с другом. В феврале 2015 года, спустя год после того, как Uber формально запустила свой высококлассный сервис, компании Didi и Kuaidi объединились под управлением главы Didi по имени Чэн Вэй. Они объявили о своём объединении в День святого Валентина, популярный с маркетинговой точки зрения день в Китае. Чэн, прошедший карьерный рост в компании Alibaba, с самого начала представлял, каким будет противостояние с Uber. Он назначил на роль президента и международного специалиста по связям с общественностью банкира из Goldman Sachs по имени Лю Цин, известную на западе как Джин Лю. Лю, дочь миллиардера, основавшего компьютерную компанию Lenovo, свободно владеющая английским, стала посредником в отношениях Чэна с Уолл-стрит и западными СМИ вообще. Эти отношения были очень удобны для ведения борьбы с Uber.

Несмотря на различную историю, происхождение и основную продукцию, Didi и Uber были скорее похожи, чем нет. Обеими

компаниями управляли серьёзные предприниматели (в случае с Didi этим предпринимателем был Чэн), пришедшие в верхние эшелоны мира бизнеса сравнительно недавно. Название Didi, как бы воспроизводящее звук уведомления в смартфоне, было аморфным, так же, как и Uber. (Chuxing (чусин), слово, которое Чэн добавил после слияния с компанией Kuaidi, означает «путешествия»). Didi так же, как и Uber, экспериментировала с различными сторонними сервисами, которые могли бы улучшить её. В качестве примера экспериментирования можно привести сервис «Test Drive», позволявший пользователям заказывать определённую модель автомобиля, которую они, возможно, собирались приобрести. Подобно Lyft и в отличие от Uber, Didi допускала использование чаевых, что очень нравится водителям. У Didi было одно больное место, которое Трэвис Каланик вполне мог понять, поскольку и у него свои такие места имелись. Didi, зная о том, что Baidu стала лидирующей поисковой системой Китая не потому, что она лучшая, а потому, что политика правительства слишком сильно затрудняла деятельность Google в Китае, настаивала на том, что она будет сражаться в честном поединке, а не за счёт местных поблажек.

Didi в Китае даже приоритеты расставляла те же, что Uber — в Соединённых Штатах: пропорциональное развитие, увеличение количества водителей и разработка новых сервисов, привязанных к единой платформе. Didi так же, как и Uber, пользуясь своими размерами, проводила различного рода эксперименты: от карпулинга до автобусов. «То, что мы делаем, чем-то напоминает бег с препятствиями, — сказала Лю, отсылая к многочисленным трудностям, которые пришлось преодолеть компании Didi. — Естественно, мы знаем китайский рынок лучше всего — мы ведь тут живём».

Пожалуй, одним из самых искусных оборонительных манёвров Didi был переход в наступление на территории, подконтрольной Uber. В сентябре 2015 года она инвестировала 100 миллионов долларов в главного американского конкурента Uber, компанию Lyft. Спустя два месяца она огласила свой пакт о кооперации с ещё двумя соперниками Uber: индийской компанией Ola и с компанией GrabTaxi, ведущей деятельность в регионе Юго-Восточной Азии. Группу компаний, возглавляемую Didi, вскоре стали называть «антиуберовской коалицией». Она даже пообещала объединить платформы своих

участников, чтобы пользователи могли свободно перемещаться из одного региона в другой. (Возможность пользоваться продуктами Uber во многих странах мира была одним из ключевых преимуществ американской компании). Didi сравнивала эту интеграцию с единой системой кодов авиалиний: её целью якобы было лишь обеспечение удобства для своих пользователей, а не вытеснение Uber. «Мы называем это «партнёрством», а не коалицией», — сказала Джин Лю в ответ на вопрос о её намерениях. Всё это, конечно, было очень хорошо, но Didi волновало вовсе не это. И Didi, и Uber прекрасно понимали, что финансирование Lyft увеличивало расходы Uber в США и подрывало её мощь в Китае. Организация международной оппозиции — это лишь приятный бонус. В Didi Uber видела ровню себе в том смысле, что Didi была стартапом, стремившимся выйти на большую арену — и причём надолго. Как сказал Ван Ган, инвестор и сооснователь Didi, сайту Bloomberg BusinessWeek: «Цель наших разборок заключается вовсе не в том, чтобы устранить соперника. Мы просто стремились отвоевать своё право вести дела в будущем».



Каланик на Международном Экономическом Форуме в Китае, 2016 год.

Противостояние Uber и Didi достигло своей кульминации в мае 2016 года, когда Didi получила инвестицию в размере одного миллиарда долларов от Apple, производителя смартфонов и компьютеров, обладавшего гигантским бизнесом в Китае и имевшего бесконечное количество причин обзавестись там новыми связями. Этот жест Apple ошеломил Каланика. Он встречался с несколькими высокопоставленными лицами из Apple непосредственно перед тем, как две компании опубликовали известие о своём соглашении; во время этой встречи не было и тени намёка на то, что Apple вот-вот произведёт такой сокрушительный удар. Тем временем стало известно об убытках Uber China, согласно которым Uber на протяжении двух лет теряла в Китае по одному миллиарду долларов в год. Во время июньской встречи в Ханчжоу Каланик сказал своим китайским заместителям, что у Uber было два пути к победе: стать более эффективной, чем Didi, или дождаться того момента, когда у Didi не останется средств. Ни один из предложенных им сценариев не выглядел реалистично.

Каланик был ярким фанатом Китая и его политической верхушки. Там, где другие видели авторитарный режим, он видел прагматиков, которые выбирали лучшее. Примерно так же он представлял себе работу Uber: предпочтение отдавалось именно наилучшим с практической точки зрения решениям, к которым не примешивались личные эмоции.

К лету 2016 года Китай уже стал для Каланика чем-то вроде большого вопроса. Будучи исполнительным директором своего китайского отделения, он часто заканчивал рабочий день поздно ночью, разговаривая по телефону с китайскими сотрудниками. Тем июнем Всемирный экономический форум пригласил Каланика выступить в роли сопредседателя форума «Новые чемпионы» в Тяньцзине, прибрежном городе недалеко от Пекина. Этот форум был призван воздать честь знаменитым успешным лидерам компаний. Он получил народное название «летний Давос». На Каланика обрушились ассоциации. Почти за десять лет до этого его пригласили в город Давос, и он тогда считал великой честью оказаться так близко к главам

государств. «Помню, как мы пробирались через снег с президентом Кении, что было довольно круто, по-моему, — вспоминает он. — И ведь правда круто». Теперь, в Тяньцзине, ему предстояло встретиться с группой крупных бизнес-лидеров и с премьером Китая Ли Кэцяном, известным своими технократическими взглядами и благосклонным отношением к предпринимательству.

Каланик был ярым фанатом Китая и его политической верхушки. Там, где другие видели авторитарный режим, он видел прагматиков, которые выбирали лучшее. Примерно так же он представлял себе и работу Uber: предпочтение отдавалось именно наилучшим с практической точки зрения решениям, к которым не примешивались личные эмоции. И он знал, что безэмоциональные факты свидетельствовали о том, что Uber проигрывает в Китае. Пока Каланик публично распространялся об амбициях своей компании и в личных разговорах с местными менеджерами обсуждал различные деловые вопросы, коммерческий директор его компании, Эмиль Майкл, уже начал искать пути примирения с Didi и обсуждал условия капитуляции Uber. Тем не менее он поддерживал статус. Он понимал, что любая сделка подвержена провалу. Когда Каланик ездил в Ханчжоу на встречу со своими главными менеджерами, они вместе обсудили, какую модель поведения следует избрать их китайскому отделению. Они остановились на «воин-философ-первопроходец».

Он, впрочем, понимал, что уже пора уходить. 1 августа Uber объявила, что она продаёт своё китайское подразделение компании Didi, получая при этом взамен долю Didi в размере 17,7%. Uber проиграла на выгодных условиях. Она инвестировала в свою китайскую компанию 2 миллиарда долларов (эти же деньги и считаются её убытком), но в конце концов получила 6 миллиардов долларов от Didi. Помимо этого, Didi вложила миллиард долларов в международные операции компании Uber. Две компании также обменялись людьми, вошедшими в их советы директоров с правом совещательного голоса. В записи в блоге, выглядевшей как политическая речь, Каланик написал, что Китай — это слишком большой рынок, который лучше и не пытаться захватить. «Хотя как предприниматель я считаю, что залог успеха — это как следование здравому смыслу, так и внимание сердцу», — продолжил он свою

запись фразой, которую позже обильно цитировали. Он рассудил, что для всех будет лучше, если Uber сдастся.

Он поступил так, как поступили бы китайские чиновники и политики, которых он так уважал: он принял прагматическое решение забрать деньги и признать поражение. «Серебряная медаль», как оказалось, не так уж и плоха. Пусть Каланик и не получил своего золота, но проиграл он с честью. Он довольствовался долей на китайском рынке и надеялся, что его грозный соперник больше не станет чинить ему козни.

Глава 12. Долгая прогулка по Сан-Франциско

На дворе самая середина лета 2016 года, на часах 19.30. В это необычное время я приехал в здание штаб-квартиры Uber в Сан-Франциско, ожидая долгого интервью с Трэвисом Калаником. Мне сообщили, что он специально выделил для меня два часа своего времени. Бизнес-встреча в такое время для меня не совсем привычна; впрочем, она ещё менее привычна для Каланика. В мире, который я предпочитаю называть миром «реальной» экономики, где во главе угла не стоят стартапы, борьба с системой и продвижение инноваций, — в этом мире вечер — это время для семьи или обеда в скромном ресторане. Однако сфера большого предпринимательства в Сан-Франциско ещё только формируется. Жизнь кодера — это работа допоздна и позднее пробуждение на следующее утро. Конец рабочего дня обычного человека — это время для продолжительных бесед и рефлексии Каланика, то есть, иными словами, время, когда он продолжает работать.

Я, зная о пристрастии Uber к переработке, немного удивлён тому, что в офисе находится сравнительно мало людей. Лето, как я уже говорил, в самом разгаре, так что молодой персонал, наверное, бродит где-то на улице. Возможно также и то, что рабочая сила Uber успела несколько размякнуть за пять лет, проведённых в бешеном ритме. Каланик сам его задаёт. Ему вот-вот стукнет 40, и он всё ещё по большей части ведёт образ жизни молодого предпринимателя, накачанного энергетиками. В последние годы он всё больше склоняется к стабильным отношениям, но жениться решительно отказывается. На протяжении последней пары лет он встречался со скрипачкой и частично занятой работницей Uber по имени Габи Хольцварт, которая моложе его примерно на 15 лет. Многие друзья говорят, что вне работы Каланик — это скорее домосед (хотя он предан Uber больше, чем чему-либо). Спустя несколько недель таблоиды сообщат о том, что Каланик и Хольцварт расстались. Она удалит многочисленные фотографии с Калаником со своей популярной страницы в Facebook.

Этой ночью Каланик определённо работает. Он подходит к своему столу, где я его жду, с небольшим опозданием. На дальнем конце стола находится его уголок, где он оставляет одежду. Там же видна диорама предполагаемой новой штаб-квартиры Uber в районе Мишн-Бэй, прямо через дорогу от строящегося стадиона баскетбольной команды Golden State Warriors. Новая штаб-квартира должна открыться в 2018 году. Впрочем, сейчас Каланик сидит за обычным столом в углу четвёртого этажа главного офиса Uber. Ничего сверхъестественного.

После года исследования Каланика, его прошлых компаний и Uber я знаю, как себя вести с ним: нужно быть гибким. Он предпочитает несколько раскрепощённый, спонтанный формат беседы. Мы не обсуждали подробно формат нашей беседы заранее — мы лишь условились на том, что мы продолжим разговор о его карьере, который мы начали месяц назад в Китае. Он говорит мне, что перед тем, как мы начнём, он хочет показать мне кое-что — если я, конечно, не против нестандартных предложений. «О'кей, у тебя два варианта, — заявляет он после приветствия. — Мы либо идём вон в тот зал — говорит он, показывая на находившийся рядом конференц-зал, одно из множества подобных помещений, устроенных в Uber для проведения частных встреч, — где я буду ходить туда-сюда, как болван, либо мы идём гулять».

Я видел это так: в одном случае я соглашаюсь на то, что Трэвис будет Трэвисом, а в другом случае я выбираю выживание информации из своего собеседника. Я выбрал прогулку.

Поскольку мы взяли куртки (даже ясная июльская ночь в Сан-Франциско может быть прохладной), я рассудил, что прогулка предполагает выход за пределы здания. Действительно, выход из здания входил в программу. Но сначала Каланик хочет провести экскурсию по офисам Uber. Каланик, как и многие другие исполнительные директора до него, видит офисы своей компании не только как отражение её ценностей и устремлений, но и как продолжение его самого. Со Стивом Джобсом было точно так же. За полгода до смерти он сидел рядом со мной на диване в своей гостиной в Пало-Альто и с гордостью показывал мне тетрадь-блок с чертежами новой штаб-квартиры Apple, которую он, к сожалению, так и не увидел. Спустя несколько месяцев после нашей встречи он лично общался с арбористом, подбирая абрикосовые деревья для своего нового здания. Каланик, бывший на

несколько лет моложе, чем Джобс, когда он вернулся в Apple на свой второй срок, ставший последним, выражал следующую идею: изучив рабочее пространство Uber, можно понять и саму Uber. Было также ясно, что понимание Uber было ключом к пониманию истинной сущности Трэвиса Каланика.

«Представляешь, как город создают с нуля? — спрашивает он. — Белый лист. Мы тоже создаём своего рода город. У нас тоже белый лист. У нас есть пять брендовых столпов: состоятельность, народность, вдохновение, развитость и возвышенность. Вот это Uber». Мы стоим у его стола и видим весь руководящий центр офисов Uber, контролирующей её глобальные операции: многие ряды рабочих столов, которые по прошествии проверки видны любому посетителю. Каланик снова перечисляет свои брендовые «столпы»: состоятельность, народность, вдохновение, развитость и возвышенность. Я киваю. Я, впрочем, до сих пор не понял, что они значат. Под «состоятельностью» он обычно подразумевает практичность. Uber — мастер практичности: она использует технологии так, чтобы люди могли передвигаться из одного места в другое. Однако эта концепция приобретает совершенно иной смысл, будучи произнесённой сыном инженера-строителя, который, как и многие будущие инженеры, в детстве зачитывался научно-фантастическими произведениями. «Состоятельность — это что-то вроде тональности, — говорит Каланик. — Это всё как функциональные прямые линии. Все конференц-залы названы в честь определённого города. Все они распределены в алфавитном порядке. Всё практично».

Каланик показывает на акустически чистые потолки конференц-зала — пример «опережающей» природы Uber. Он, человек, повёрнутый на тишине («Не люблю звук. Терпеть не могу шум»), с гордостью называет звукоизолирующий материал, благодаря которому достигается такой эффект, К-13. «Благодаря нему тут спокойно даже при присутствии 800 человек, и я могу говорить, не повышая голос, — говорит он, понижая свой голос до такой степени, что он едва ли не переходит на неловкое мурлыканье, — и меня всё равно слышно».

Рядом находится коридор, пролегающий между столами и стеной. Каланик предлагает мне посмотреть на бетонный пол, на котором виден сложный узор, выполненный из высеченных пересекающихся линий. «Это схема Сан-Франциско, ей замощён весь пол. Я называю её путём».

Именно здесь он обычно ходит взад-вперёд, часто разговаривая при этом по телефону. «Днём меня часто можно тут увидеть, — говорит он. — Я иногда прохожу по 45 миль в неделю». Это ещё одно проявление «состоятельности» — буквальная связь с территорией. Поэтому и можно сделать вывод о том, какая это кропотливая работа — управлять Uber. Эта отсылка к родному городу Uber также отличается «возвышенностью», поскольку она отражает благородное желание Uber улучшить качество жизни в городах.

Я раньше читал о склонности Каланика уделять огромное количество времени таким вещам, которые внешне могут показаться полнейшей бессмыслицей. Он, например, несколько часов рассказывал журналу Wired, как он на протяжении нескольких месяцев лично руководил переменной логотипа Uber, в то время как у его компании было немало куда более серьёзных насущных проблем. Хотя лично я не замечал за ним ни особой рассеянности, ни заикливости на маловажных аспектах своего серьёзнейшего бизнеса.

Мы продолжаем обход четвёртого этажа. Каланик показывает мне «Нью-Йорк», конференц-зал, где Uber незадолго до переезда в офис на улице Маркет-стрит вела переговоры по поводу сделки, в результате которой она привлекла 1,2 миллиарда долларов. «Наша первая миллиардная сделка, от которой все были в восторге», — гордо заявляет он. Мы поднимаемся на лифте на 11-й этаж, где царит суровая атмосфера предпринимательства: никаких изысков — только гипсокартонные стены и столы размером меньше обычного. «Когда ты предприниматель — ну или по крайней мере один из тех 99 процентов предпринимателей, которые не являются Марком Цукербергом и ему подобными, — у тебя непростая жизнь, — говорит он. — Я называю это место пещерой, потому что, когда у тебя непростая жизнь, ты находишься в темноте, у тебя буквально всё тёмное. Метафора такая». Я спрашиваю, являются ли эти столы, которые, как он мне гордо сообщает, «меньше на полметра», отсылкой к Джеффу Безосу, который долго стоял на том, чтобы столы в Amazon были сделаны из дверей (это было обычным делом на ранних порах существования его компании-гиганта). Ответ Каланика звучит так: «Вовсе нет. Это отсылка ко мне. К тому, как я начинал».

На пятом этаже расположилась зона с конференц-залами, названными в честь научно-фантастических книг. Каланик знаком с

научно-фантастическим каноном так же, как заядлый историк знает каждую битву интересующего его исторического периода. Одна секция названа в честь серии Айзека Азимова под названием «Основание», другая — в честь «Марсианина», третья — в честь «Игры Эндера». Каланик объясняет: «Это книга о парне, которого армия обучает игре в очень сложные компьютерные игры. В конце он осознаёт, что те игры, в которые он играл, на самом деле были настоящей войной». Он считает научную фантастику очень развитым явлением. Под развитостью он понимает футуристичность. Uber — это компания, одержимая будущим. Где-то в другом месте на территории здания находится центральное пространство, спроектированное по подобию итальянской площади. Коридоры, ведущие к этой площади, специально устроены таким образом, чтобы сбивать с толку. В представлении Каланика дезориентация — это плюс. «Если ты свояк, то будешь знать, где что находится, — говорит он. Это его версия народности. — Если ты извне, то ты, скорее всего, заблудишься. Так что легко можно понять, кто свой, а кто нет». Столп «вдохновения» мы с ним открыто не обсуждали. Возможно, для Каланика всё, что касается его крайне странной, ни на что не похожей штаб-квартиры, является вдохновляющим. Я так и не понял, каким именно образом в Uber между собой связаны потолок из материала K-13, виртуальные войны и итальянские площади. Возможно, некоторые вещи и не предназначены для того, чтобы их понимать.

Мы выходим из здания, пройдя в секретный выход рядом с его столом и спустившись по лестнице, выходящей прямо на улицу — за угол, следующий после главного входа в здание Uber. План, он мне говорит, таков: мы идём вдоль берега по улице Маркет-стрит, главной артерии центра Сан-Франциско, вплоть до набережной Эмбаркадеро. Оттуда мы идём к популярному среди туристов району Рыбацкая пристань, а оттуда — до моста Золотые ворота. Виден потрясающий закат. Ощущается снижение температуры. Каланик, вечный лосанджелесец, не переносит этого. «Это самое неприятное, что только может быть, для лосанджелесца, — говорит он. — Именно поэтому я иногда уезжаю на выходные в Лос-Анджелес. Просто чтобы побыть на пляже».

Каланик пребывает в своём рефлексивном настроении. Пока мы с ним ходим, он перебирает всевозможные темы. Я, например, говорю

ему, что в последнее время я почти ничего не слышу о платёжной компании Square, возглавляемой основателем компании Twitter Джеком Дорси, офисы которой располагаются в том же здании, что и Uber. Несмотря на то что Uber — это закрытая компания, а акции Square находятся в открытом обороте, о последней практически ничего не слышно. Каланик задумчиво говорит: «Мы себе такую роскошь позволить не можем». Мы переходим к теме предпринимательского пути Каланика, и в том числе его отчаянного поиска источников финансирования Red Swoosh. Пока мы пробираемся по местами потрёпанной и неизменно оживлённой Маркет-стрит, Каланик рассказывает про старый офис Red Swoosh и про дайнер, где его крохотная команда инженеров часто встречалась. Мимо проезжает пожарная машина с пронзительно визжащими сиренами. Каланик продолжает говорить.

Когда мы доходим до Эмбаркадеро, криволинейной улицы, протянувшейся вдоль берега между мостом Золотые ворота и мостом между Сан-Франциско и Оклендом, солнце уже скрылось за горизонтом. Каланик в своём повествовании уже дошёл до ранних дней Uber. Сейчас он рассказывает про первые инвестиции, до смешного малые. Я вслух задаюсь вопросом, узнает ли его кто-нибудь из прохожих. Он отвечает, что его вряд ли узнают — по крайней мере до тех пор, пока мы с ним разговариваем и находимся на улице. Мы в мельчайших деталях обсуждаем различные аспекты руководства позднейшим фандрейзингом Uber — в том числе вливания, которые в дальнейшем подняли рыночную стоимость компании до почти 70 миллиардов долларов.

После того как мы проходим через Рыбацкую пристань, протискиваясь через толпы туристов со всего мира, мы заходим в In-N-Out Burger, забегаловку из сети ресторанов быстрого питания из Южной Калифорнии, — одно из любимых мест Каланика. Теперь мы обсуждаем беспилотные автомобили. Каланик сообщает, что скоро будут совершены некоторые важные шаги, которые он пока не может обсуждать. Он рассказывает, что эта десятикилометровая прогулка, никогда не обходящаяся без остановки в In-N-Out Burger, стала чем-то вроде вечерней летней рутины, которую с ним обычно разделяет один человек, личность которого он не стал раскрывать. Позже я узнаю, что его напарник в прогулках — это Энтони Левандовски, бывший

инженер, работавший над автономными автомобилями Google, основавший после ухода из последней свою собственную компанию Otto, специализирующуюся на самоуправляемых грузовиках. Uber приобретёт Otto спустя всего несколько недель после нашей прогулки. Каланик говорит, что он использовал время, проведённое с Левандовски, для того, чтобы получше изучить технологию и бизнес-план автономных автомобилей.

После долгого обсуждения ранних дней Каланика я хочу услышать про то, как он относится к большой и состоятельной компании, в которую превратилась Uber. По его ответу понятно, что он отказывается думать так о своей компании. Он больше никого в ней не знает, но по-прежнему проводит часовые собеседования с претендентами на высшие места в Uber — делает то же, что он делал тогда, когда его компания была значительно меньше. Каланик говорит, что ему нравится разыгрывать такие ситуации, по которым можно понять, какво работать с определённым человеком, и лишь после этого нанимать этого человека. Я спрашиваю, нравится ли ему управлять большой компанией. «Я ей управляю так, как если бы она не была большой», — говорит он, приходя к одному из своих главных убеждений: относиться к каждому дню как к череде проблем, которые необходимо решить. Очевидно, он себя видит столько же в роли специалиста по ремонту, сколько и в роли СЕО.

Величина — это определённо нечто пугающее, особенно для предпринимателя, который никогда прежде с таким не сталкивался. «Вот что я могу сказать: я постоянно стремлюсь всё устроить так, чтобы компания казалась небольшой, — говорит он. — Мы разрабатываем такие механизмы и культурные ценности, чтобы компания казалась настолько малой, насколько это возможно. Это позволяет нам оставаться инновационными и быстрыми. Однако на разных этапах это реализуется по-разному. Например, когда твоя компания мелкая, ты можешь быть быстрым за счёт одних лишь базовых знаний. Если огромная компания будет руководствоваться базовыми знаниями, то она погрязнет в хаосе и будет очень медленной. Нужно постоянно соблюдать баланс между порядком и хаосом».

Я спросил у него, каковы его мысли насчёт переходной стадии, через которую проходят все растущие компании, характеризующейся снижением доли молодых холостяков, у которых в жизни нет ничего,

кроме работы, среди всего штата. «Я называю этот момент красной чертой, — говорит он. — Представь машину. Ты можешь разогнаться, сколько тебе угодно, но на спидометр специально нанесены красные отметки. У каждого есть своя такая отметка. Ты стремишься дойти до неё и проверить свой движок на прочность. Возможно, дойдя до неё, ты вдруг узнаешь, что у тебя в баке больше топлива, чем ты думал, или ты поймёшь, что под капотом скрывается не совсем то, что ты себе представлял. Но ты не можешь оставаться за этой чертой слишком долго. Повторюсь: у каждого есть своя красная черта». Он добавляет, что сейчас уже родилось много «Uber-детей» и что родители, как правило, работают лучше, чем бездетные сотрудники, у которых нет особых ограничений во времени. У Каланика свои представления об идеальном образе жизни своих работников. «Слушай, если ты производишь больше, то ты и растёшь быстрее. Так мир устроен. По-другому не бывает».

Прошли три часа ходьбы. Город уже объяла холодная и тёмная ночь. Я внезапно вспоминаю, что в то же самое время, как мы разговариваем, Дональд Трамп принимает номинацию от своей партии в ходе Республиканской Национальной Конвенции в Кливленде. В то же самое время, как мы с Калаником говорим о прошлом, настоящем и будущем Uber, Трамп обещает всей стране, что он всё исправит. Вся страна, может, и прикована в этот момент к телевизору, но в нашем с Трэвисом разговоре политика не мелькает ни разу.

Где-то у Марина-Грин-Парка, участка земли, расположенного недалеко от бухты, где в 1920 году был построен первый аэродром Сан-Франциско, наш разговор приобретает глубоко личный оттенок. Мы рассуждаем на тему того, как Каланик и Uber воспринимаются внешним миром. Во время одной из первых наших встреч для обсуждения этой книги он напомнил про то электронное письмо, написанное им двумя годами ранее, в котором он угрожал мне тем, что он испортит мне жизнь, если я возьмусь за книгу без его согласия. Тут-то мы и приходим к тому моменту повествования, в котором раскрывается переход Uber от любимчика СМИ к одному из их ненавистных персонажей. Каланик, любитель подлить масла в огонь, по большей части сам способствовал этому переходу. Каланик называет эти моменты — такие как его письмо мне или упоминание в одном и том же контексте таксистов и дряни — «эпизодами высокомерия». Я

спрашиваю его, есть ли ему дело до того, что люди думают. «Ну да, это всё плохо для Uber, для меня, для людей, с которыми я общаюсь. Всем от этого плохо».

Каланик не скрывает ни своего стремления обороняться, ни негодования. Он приписывает эти проблески самолюбия «отчаянной борьбе за правду». Любой человек, который не боится сказать то, что думает, неминуемо подвергается грубой критике. И он не один такой. То же самое многократно говорилось и о Стиве Джобсе, и о Джеффе Безосе, и о современнике Каланика Илоне Маске. Каланик об этом «меме про то, что основателям компаний нужно быть редкостными мерзавцами, чтобы быть успешными», естественно, знает. Он отвергает эту мысль, хотя он почти одержим ею. «Мне кажется, что людям просто интересно: а он мерзавец? Так как ты провёл со мной некоторое время, тебе будут задавать множество вопросов, и одним из наиболее повторяемых будет: «А он мерзавец?» — говорит он, переходя от мемов к самому себе.

Каланик, инженер до мозга костей, хочет верить в то, что на этот вопрос существует научный ответ. Я высказываю предположение, что ответ всегда будет соответствовать общественному мнению, а не фактам. Он это отрицает. «Понимание тут кроется в другом, а именно вот в чём: вызываю ли я у людей что-то такое, что связано с тем, чего я не совершал? Или я действительно мерзавец? Я бы очень хотел знать». Он продолжает: «Не думаю, что я мерзавец. Я даже почти уверен в этом». Я лишь хочу узнать, волнует ли его каким бы то ни было образом мнение людей о нём. «Я просто пытаюсь сказать, что если ты борец за правду, то тебя интересует только правда. Если ты считаешь, что что-то не является правдой, то ты продолжаешь искать её. Я, например, именно так устроен».

Каланик вряд ли когда-нибудь услышит ту правду, к которой он так стремится. Спустя несколько недель после нашей прогулки журнал New York публикует интервью с Брэдли Таском, политическим консультантом, выступавшим на стороне Uber в нескольких тяжбах. Обсуждая свою решимость «встать под удар» за благое дело, Таск сравнивает себя с Калаником. «Он понимает, что выполнение по-настоящему больших задач в любом случае влечёт за собой озлобление со стороны», — говорит Таск. Затем автор из New York спрашивает Таска, является ли, по его мнению, Каланик мерзавцем. Он описывает

его реакцию так: «Он приходит в небольшое замешательство. Он спрашивает меня: «Это не войдёт в интервью?» Я ему говорю, что войдёт. «Нет, он не мерзавец». Конечно же, вопрос получил окончательный ответ в начале 2017 года, когда видео разборки Каланика со своим водителем приобрело вирусную популярность. Каланик публично сознался в том, что этот инцидент выявил его необходимость «привести себя в порядок». Он сказал это на пятом десятке, молодостью он прикрыться уже не может.

Каланик, который к этому моменту уже порядочно замёрз и утомился, предлагает либо дойти до Золотых ворот — то есть пройти ещё с полчаса, — либо вызвать машину и направиться обратно в офис Uber. Я тоже замёрз и утомился, однако я говорю ему, чтобы он выбирал сам. «Думаю, нам стоит вызвать машину», — говорит он.

Он достаёт смартфон и вызывает машину Uber. До водителя спустя несколько минут нашей беседы дошло, что «Трэвис», которого он подобрал (все водители Uber знают имена своих пассажиров), — это глава компании, на которую он работает.

ВОДИТЕЛЬ: Вы Трэвис.

КАЛАНИК: Ага. Как жизнь?

ВОДИТЕЛЬ: Я вас не знаю.

КАЛАНИК: Да, да.

ВОДИТЕЛЬ: А ваша жизнь как?

КАЛАНИК: Да потихоньку.

ВОДИТЕЛЬ: Не верю.

КАЛАНИК: Да как ты догадался? Тебя аж передёрнуло, я смотрю.

ВОДИТЕЛЬ: Да я вот пригляделся в зеркало. Вы мне очень кого-то напоминали. Чёрт побери, я везу самого гендиректора.

КАЛАНИК: Приятно познакомиться с тобой, приятель.

ВОДИТЕЛЬ: Взаимно!

КАЛАНИК: И как долго ты этим занимаешься?

ВОДИТЕЛЬ: Год. Год и два месяца где-то.

КАЛАНИК: А раньше ты что делал?

ВОДИТЕЛЬ: То же самое, когда время было. Я живу в Сан-Франциско, так что лишний доллар мне карман не протрёт.

КАЛАНИК: Понимаю.

ВОДИТЕЛЬ: Потом меня сняли с работы, так что я только вожу.

Развернувшаяся беседа начинается по-простому, подобно огромному количеству бесед, постоянно происходящих между водителями и пассажирами в уберах и в такси. Потом она делает неожиданный поворот. Водитель рассказывает, что его недавно сняли с работы после 16 лет, проведённых в AT&T, где он работал в техподдержке. Каланик спрашивает, «рад» ли он тому, что теперь, когда он стал водителем Uber, у него есть возможность свободно распоряжаться своим временем. Водитель отвечает, что ему нравится гибкий график, хотя зарплата могла бы быть и повыше. Когда Каланик подсказывает водителю, что в его компании существует много способов для таких людей, как он, «заработать лишний доллар», водитель ему открыто заявляет: «Ну клиентская-то служба у вас никудышная». — «Знаю. Я работаю над этим», — говорит Каланик. Он объясняет водителю, что придётся подождать несколько месяцев, пока его компания устраняет неполадки.

Понимая, что это его единственный шанс, водитель решает высказать всё. Он, сам будучи смещённым работником службы техподдержки, спрашивает, как обстоят дела в клиентской службе, все ли на месте. «Некоторых нет, — отвечает Каланик. — Но дело даже не в этом. Ну то есть отчасти. Но главное то, что я прошу прощения и обещаю исправить проблему в скорейшем времени». Водитель также жалуется на то, что ему не приходят электронные письма и СМС-сообщения о гарантированных часах, программе поощрения, которая чрезвычайно важна для водителей, которые пытаются заработать на жизнь, работая в Uber. Каланик обещает написать своим людям по электронной почте прямо с заднего сиденья, что очень трогает его. «Класс. А то я им пишу, а они по-английски не понимают. У меня текста уже с книгу накопилось — я им пишу и пишу». Водитель затем зачитывает Каланику лекцию о том, как водители обходят правила Uber. Например, многие водители подделывают поездки, чтобы не ехать в нежелательные места вроде отдалённых пригородов. Разговор продолжается в сбивчивом темпе, оба собеседника наезжают друг на друга; Каланик утверждает, что всплески цен за пределами Сан-Франциско позволяют водителям заработать хорошие деньги и что требования водителя неоправданны.

Когда мы около 11 часов вечера выходим из машины, Каланик обещает продолжить. В 11:07 он пересылает мне внутренний ответ от

«главного менеджера по связям с общественностью» в Чикаго, в котором тот обещает рассмотреть проблемы водителей. Спустя несколько месяцев я спрашиваю его, был ли бы он настолько же доброжелателен, если бы меня в тот момент не было рядом с ним в машине. Он отвечает вопросом: «Знаешь, как много электронных писем и эсэмэсок я отправляю из машин, когда водители делятся со мной обратной связью? Я уже достал своих разработчиков». Это всё было до того, как в сети появилось видео его не самого задушевного разговора с другим водителем. Мы высадились около того же тайного входа, из которого мы вышли несколько часов назад. Машина не задерживается. Когда мы открыли двери, водитель уже получил новый вызов близости. Он тут же отправляется к своему следующему пассажиру.

Ближе к концу 2016 года Uber стала задумываться о будущем. Немного. Отказ от Китая был значительным шагом в сторону ликвидации финансовой неразберихи, которой не было ни конца, ни края. Финансовое благосостояние Uber мало-помалу развеивалось, открывая смешанную и незавершённую картину. Хотя компания, по прогнозам, и должна была получить около 6 миллиардов чистой прибыли за весь год, только в третьем квартале она потеряла 800 миллионов долларов. Ни эксперты, ни сами инвесторы компании не знали, что думать насчёт получавшихся цифр и перспектив Uber. Эта неясность объясняется тем, что субсидии для водителей, бонусы за регистрацию пассажиров, а также инвестиции для научно-исследовательских и опытно-технических работ затрудняли понимание того, каким бизнесом могла бы быть Uber. Да и конкуренты не переставали вставлять палки в колёса. Lyft, заручившаяся инвестицией от General Motors, продолжала терять по 50 миллионов долларов в месяц. В начале 2017 года она пообещала распространиться ещё на 100 городов США. Juno, компания каршеринга, хваставшаяся тем, что она берёт со своих водителей меньше, грозила выходом за пределы Нью-Йорка.

У Каланика не было особых проблем с привлечением к себе на работу выдающихся людей. Другое дело — удержать их. Осенью он нанял нового президента по каршерингу, главу маркетинга компании Target по имени Джефф Джонс. Райан Грейвс уступил своё место новому работнику. Джонса хватило всего на полгода. Каланик также обеспечил своей компании некоторую дополнительную звёздную

поддержку, наняв к себе писателя и журналиста Арианну Хаффингтон на должность директора. Каланик впоследствии отмечал, что Хаффингтон оказала значительное влияние на его личностный рост, что помогло ему лучше справляться с ролью предпринимателя и исполнительного директора. Затем, в начале 2017 года, Uber приняла к себе главу ранжирования Google по имени Амит Сингхал на должность старшего вице-президента по инженерной работе. Каланик много говорил о важности этого нового человека. Хотя Сингхал ушёл из Uber спустя несколько недель после того, как стало известно о его уходе из Google из-за обвинений в сексуальном домогательстве, и не сообщил об этом Uber. (Сингхал отвергал обвинения о домогательстве.) Спустя несколько дней после ухода Сингхала глава отдела роста Эд Бейкер уволился без объяснений.

Несмотря на свой размер, Uber продолжала вести себя, как стартап — по крайней мере в плане гибкости своих бизнес-практик. В начале 2016 года газета The New York Times сообщила о том, что одно из высших лиц Uber заявило, что компания никогда не добавит в своё приложение функцию чаевых. Спустя какие-то несколько месяцев Uber опровергла это заявление и дала своим водителям размещать специальные значки, означавшие, что они ожидают чаевых. Компания также пообещала никогда не отказываться от политики всплеска цен — неважно, как она раздражала водителей. И тем не менее в середине 2016 года она ввела систему, предупреждающую пассажиров о стоимости их поездки заранее. Впоследствии это стало удобным способом поддерживать гибкое ценообразование, не вызывая возмущение пассажиров по поводу того, что они платят во много раз больше, чем обычно.

Uber показала, что она не отказывалась от своих грандиозных амбиций. В конце октября 2016 года её глава разработки продукции, Джефф Холден, опубликовал 99-страничный текст, посвящённый исследованию летающих автомобилей, проводимому Uber. Он дал проекту название Uber Elevate. Текст начинается так: «Представьте, что путь из района Марина в Сан-Франциско до работы в центре города Сан-Хосе, который обычно отнимает у вас два часа, вы можете преодолеть за 15 минут». Дальше идут рассуждения по поводу того, как Uber представляет свою сеть летающих автомобилей, которые взлетают и приземляются вертикально, и того, какую, по мнению Uber,

потребуется создать инфраструктуру, чтобы обеспечить работу нового сервиса. Если бы не детальное объяснение «барьеров рыночной осуществимости» и серьёзная команда из 17 человек, среди которых были учёные из NASA, Georgia Tech и Массачусетского технологического института, то этот текст казался бы запоздалой первоапрельской шуткой, которую зачем-то решили опубликовать ближе к Хэллоуину. Один из членов этой группы, Марк Мур, проработавший 30 лет в NASA, устроился работать в Uber в начале 2017 года в качестве директора инженерно-авиационного обеспечения. Какими бы недостатками ни отличалась Uber, можно смело сказать, что амбиции её тянутся до самых небес.

Летом 2016 года я вместе с Калаником перелетел на частном самолёте из столицы Китая, Пекина, в Ханчжоу, прибрежный город недалеко от Шанхая, в котором располагается штаб-квартира компании Alibaba, что делает его важным центром китайского интернет-бизнеса. Каланику предстояло встретиться со своими главными менеджерами в Китае, а также принять участие в конференции, организованной Джеком Ма, харизматичным CEO компании Alibaba. В этот момент Каланик был наиболее расслабленным. Когда мы ждали взлёта в ангаре, Каланик размышлял вслух о том, как редко Uber платит за такие частные перелёты. Этот самолёт был предназначен для отменённого полёта в Корею, где Каланик должен был предстать перед судом. Разговор о частных самолётах привёл к воспоминанию о ежегодной медиаконференции, популярной среди крупных медийных персонажей, у которых есть свой собственный частный самолёт. Конференцию проводит инвестиционный банк Allen & Co. в городе Сан-Валли в штате Айдахо. Каланик был на ней лишь однажды и был оскорблён тем, что его не пригласили снова. Мне странно, что его это заботит. Мы только что покинули Всемирный экономический форум, где он был сопредседателем, где он встретил китайского премьера, и он всё равно заикливается на отсутствии приглашения от Allen & Co. Он шутливо замечает, что нужно запрограммировать приветственное сообщение от него, которое будет выводиться для участников конференции Allen & Co., заказывающих автомобиль Uber: «Желаем вам приятных поездок на Uber... Пожалуйста, скажите людям из Allen & Co., чтобы они пригласили меня».

При всей приписываемой Каланику педантичной практичности, он ничего так не любит, как генерирование всевозможных идей — чем причудливее, тем лучше. Он спрашивает у Эмиля Майкла, главы отдела коммерческих операций и фандрейзинга его компании, сможет ли Uber стать открытой компанией без привлечения к этому инвестиционных банкиров. Майкл, юрист по образованию, предложил произвести обратное слияние — несколько сомнительную операцию, при которой закрытая компания приобретает в рамках своих листинговых операций более слабую открытую компанию. Каланик предлагает не прибегать к помощи каких-либо банкиров и вместо этого направить 3% капитала (который достался бы банкирам) в благотворительность. Когда я предлагаю отдать эти деньги водителям, Каланик загорается. Он говорит, что он был бы очень рад направить часть капитала своим водителям, как это сделала начинающая компания Juno, но Uber, к своему сожалению, выяснила, что юридические нюансы чересчур проблематичны.

Когда мы взлетели, Каланик совсем углубился в свои мысли. Он говорит мне, что он давно мечтал стать журналистом-расследователем после прочтения многочисленных репортажей о «красных кхмерах» в Камбодже. Эта «работа мечты», как он говорит, очень хорошо вяжется с его чувством справедливости. У него даже есть одна идея касательно проекта по расследованию: мы с ним отправляемся в город Мумбаи, живём там в трущобах полгода и затем описываем свой опыт. «Я отращу волосы, буду одеваться по-другому и вообще ассимилируюсь», — говорит он. Я объясняю, что с моей семейной жизнью это трудноато осуществить. «Тогда мы дождёмся того момента, когда твоя дочь станет постарше», — отвечает он.

Со временем я узнаю, что такие лирические моменты — это своеобразная отдушина Каланика и отчасти отражение мечтательной стороны его личности. Он пребывает в постоянном поиске, в постоянном стремлении к чему-то. Да, он сопереживает несчастным камбоджийцам, вынужденным терпеть зверство красных кхмеров, ему горестно из-за участи жителей трущоб Мумбаи, но он даже в собственном Сан-Франциско не сделал решительно ничего для безработных. Его идеи благородны, но они отстранены от реальности. Он рассуждает о лишениях, находясь в частном самолёте. Он опять осаждает меня со своей идеей СМИ нового типа, при котором компания

сможет нанять журналиста, чтобы тот работал лично на неё, сохраняя при этом полную независимость. Начался разгорячённый спор. Я привёл ему все возможные аргументы в пользу того, что эта идея не может быть реализована, а он настаивал на том, что это вполне добротная бизнес-модель. В процессе спора мы ни к чему не пришли; каждый остался при своём мнении.

Сейчас у каждого есть своё мнение об Uber — как пять лет назад у каждого было своё мнение об Apple. Когда я заканчивал работу над рукописью этой книги, мой друг остановил меня как-то вечером, чтобы рассказать о своём недавнем опыте с Uber. Он живёт в области Марин, что к северу от Сан-Франциско, — то есть в относительно неудобном месте для водителей Uber. С одной стороны, такая дальняя поездка — почти 50 километров — обещает хорошие деньги, но водители часто отказывались, когда видели в поле «пункт назначения» в приложении его маленький городок, нарушая таким образом своё соглашение с Uber. Проблема заключалась в том, что, отправься водитель в такую даль, обратно он бы, скорее всего, поехал один, без пассажира. Более того, поощрительная программа Uber основана на количестве поездок, а не на их протяжённости. Долгий путь в область Марин зачёлся бы только как одна поездка и занял бы целый час.

В тот день, когда мой друг вызвал машину, он возвращался поздней ночью из Восточного побережья в Сан-Франциско. После нескольких отказов его наконец принял водитель, оказавшийся «русским психом», который не переставая отвечивал колкие замечания в адрес своего пассажира и вилял в потоке машин на высокой скорости. Мой друг в шутку заметил, что для него важнее добраться до дома живым, чем добраться до дома быстро. Поняв, что водитель не намерен слушать его, он попросил высадить его прямо на дороге — у моста Золотые ворота, откуда до дома было все ещё много километров. Он пожаловался в Uber на поведение водителя и был приятно удивлён, когда спустя пару часов ему пришёл сочувственный ответ. Однако он всё же был поставлен в затруднительное положение. Он стоял у дороги, не совсем понимая, где именно находится. Была поздняя ночь. Он хотел домой. Что он сделал? Он вызвал машину Uber. «Понимаешь, какой вес они на самом деле несут? Я был зол на Uber, но мне ничего не оставалось, кроме как заказать ещё одну их машину — это была

единственная адекватная альтернатива ручной ловле автомобиля, который случился бы рядом в такое время разве что чудом».

Отношение людей к Uber чаще всего находится в прямой зависимости от их положения. В начале 2016 года группа нью-йоркских водителей, разноязычных пригородных мигрантов, составлявших костяк рабочей силы Uber, объявила протест якобы неподобающему отношению к ним со стороны Uber. В свете этих событий газета The New York Times сделала резкое замечание о бестактности Каланика. «Uber не особенно утруждала себя решением проблем своих водителей, — писала Times. — Обстоятельства сложились так, что журнал Wired опубликовал трактат длиной в 3000 слов, посвящённый новому логотипу Uber, буквально на следующий день после того, как протестующие водители собрались у нью-йоркского офиса компании. Сложилась весьма острая обстановка: в то время, как сотни и сотни иммигрантов по всему интернету высказывают своё возмущение в адрес Uber, Wired рассказывает о том, как господин Каланик два года посвятил работе над логотипом, весь погружённый в органические цветовые схемы и кернинг».

Неприятная правда заключается в том, что Каланика и его коллег действительно занимают именно эти вопросы. Он с десятков лет отчаянно стремился выстроить идеальный мир, настолько же отстранённый от реальности, насколько мы отстранены от жизни узбекских таксистов в Куинсе.

Действительно, хотя Каланик и избегает распространяться о своих источниках вдохновения, болезненное заострение внимания на «закруглённостях» логотипа — это именно то, что делал Стив Джобс в Apple. И его почитают за это. Каланик никогда не встречался с Джобсом, но любой житель Кремниевой долины отлично знает о том, как Джобс не унимался до тех пор, пока не было твёрдой уверенности, что каждый символ, каждая малейшая мелочь не будут доведены до предела. CEO компании Apple был мастером когнитивного диссонанса: он сумел заставить своих клиентов закрыть глаза на дефекты (которые, кстати, зачастую можно легко устранить) его продуктов и неблагоприятные условия работы тех, кто их создавал. То же и с Джеффом Безосом из Amazon — он невозбранно говорит, что ему только вздумается, обо всех подряд: о поставщиках, о своих

сотрудниках, о службе доставки, о других магазинах, — всё потому, что он предоставляет своим клиентам самые выгодные предложения.

Пока что Каланику не удалось ни создать «поле искажения реальности», которое создал Джобс, ни убедить львиную долю пассажиров и водителей Uber закрыть глаза на его дерзкие высказывания и видимое безразличие к их трудностям. Он на самом деле только и делает, что работает в этой области: направляет ресурсы на то, чтобы ублажить своих водителей, изо всех сил старается наладить работу крайне расстроенной системы поддержки клиентов, нанимает высококлассных советников по имиджу, чтобы те хоть как-нибудь умили пыл агрессивно настроенных критиков.

И тем не менее Uber, невзирая на непрекращающийся поток критики и внутренних проблем, ни на секунду не меняет свой режим джаггернаута и не перестаёт возбуждать о себе всевозможные толки. Компания снова и снова угождает в различные скандалы, часто оказываясь жертвой собственной дурной репутации, неспособной её изменить. Вот один пример. В первые дни деятельности нового правительственного аппарата США, возглавляемого Дональдом Трампом, водители такси вышли на один час на протест в Международном аэропорту имени Джона Кеннеди, выражая солидарность иммигрантам, против которых администрация Трампа поспешно выпустила указ. Uber объявила в твиттере, что она отменит всплеск цен в районе аэропорта. Она надеялась этим оказать свою посильную помощь и облегчить дорожную ситуацию, которая должна была усложниться в связи с протестами. Критики расценили этот жест как бойкот такси. Мем #DeleteUber быстро разошёлся по соцсетям.

То, что внешне выглядело, как очередное дурачество в соцсетях, стало серьёзным ударом по бизнесу Uber. Мало того, что Uber оказалась под прямым обстрелом за безжалостное отношение к таксистам-иммигрантам, так против Каланика к тому же ещё ополчились водители, пассажиры и даже сотрудники его компании. Он всё-таки согласился выступить вместе с другими 17 бизнесменами в качестве советника президента. В заявлении, размещённом в Facebook за день до того судьбоносного твита про аэропорт, опубликованного из нью-йоркского офиса Uber, Каланик пообещал выступить против нового указа во время встречи с президентом. Но потом ситуация вышла из-под контроля. На следующее утро 29 января 2017 года Lyft

обострила ситуацию, заявив, что за последние четыре года она пожертвовала миллион долларов в Американский союз борьбы за гражданские свободы. В этот же день Uber пообещала создать фонд защиты водителей, затронувший новый указ президента. Это выглядело, как реакция на действия Lyft. Uber всё равно понесла ущерб. Более 200 000 пользователей удалили свои учётные записи Uber, а во время генерального собрания на той же неделе сотрудники Uber прямо выразили негодование по поводу связи Каланика с президентом. Каланик, известный своим упорством, отказался от членства в группе советников Трампа 2 февраля. Это было второе его удивительно прагматическое действие, и оно было совершено спустя всего лишь пару месяцев после капитуляции в Китае.

Прагматично это или нет, справедливо это или нет, но Uber ощутила на себе воздействие своей же репутации (и репутации Каланика), от которого она никак не могла отделаться. И последствия эти были довольно серьёзны. Их длительность было трудно определить. Каланик оставался загадочной личностью, чей имидж внутри компании довольно сильно отличался от внешнего. Сотрудники его компании превозносят его за то, что он прислушивается даже к самым незаметным стажёрам. Многие считают, что он покинул окружение Трампа из-за недовольства его коллег, а не из-за боязни понести убытки. Впрочем, всё это не останавливало бесконечной осады, которую терпела Uber. Обвинения в игнорировании жалоб о сексуальном домогательстве, подаваемых женщиной-инженером, спровоцировали такой же разрушительный шторм в соцсетях, как и #DeleteUber.

Благодаря всем окружающим Uber скандалам и неусыпному всеобщему вниманию к ней она не похожа ни на одну компанию, предшествовавшую ей. Всего за несколько лет своего существования она смогла переменить потребительские привычки во всём мире. Она сначала расположила к себе, затем оттолкнула от себя, а после этого кое-как усмирила колоссальные массы клиентов и водителей. Она извлекла максимальную пользу из общедоступных технологий и вдохновила несметное множество всевозможных стартапов на то, чтобы испробовать нечто подобное. Её уважают, но далеко не всегда приветствуют. У неё огромная рыночная мощь и армия недоброжелателей, постоянно ждущих случая подкосить её. Она смело

инвестирует в будущее, полностью отдавая отчёт тому, что её преимуществ, заключающихся в богатстве венчурного капитала и в лидерстве на рынке, может не хватить, чтобы перехитрить более ловкого и более богатого соперника.

Во время одного из моих последних разговоров с Калаником я обратился к теме Александра Гамильтона — отчасти для того, чтобы убедиться в том, что я правильно помню, что Каланик интересовался первым министром финансов в истории США ещё задолго до того, как необычайно успешный мюзикл Лин-Мануэля Миранды взорвал Бродвей. Я спросил его, почему он так уважал Гамильтона, прочитав биографию авторства Рона Черноу. «Да я его не то чтобы так уж прям сильно уважаю, — ответил он. — Он просто был предпринимателем своего времени. Просто он создал не компанию, а страну. Он был в самом центре. США были бы совсем другими, если бы не он. Он был философом, но он также был и человеком дела. У него было множество замечательных качеств. Он, конечно же, много думал о будущем. Думаю, мы оправдали его надежды. Мы стали передовой страной — отчасти благодаря ему». Гамильтон редко держал язык за зубами. У него было множество врагов. Я спросил, считает ли Каланик, что ему приходится терпеть те же разъярённые нападки публики, что когда-то терпел Гамильтон. «Ну, смотри, — сказал он. — Он, Гамильтон, конечно, много терпел. У нас в Uber есть правило. Мы часто говорим: «Знай правду и борись за неё. И не будь уродом». Он просто делал то, что, по его мнению, стоило делать. Когда ты так делаешь, когда ты делаешь что-то совсем, совсем необычное, тебя в любом случае будут осуждать. Просто нужно привыкнуть к этому». Трэвис Каланик, философ/человек дела и урод для многих, но не для самого себя, вряд ли когда-нибудь привыкнет к осуждению. Преодоление трудностей — это неотъемлемая часть жизни.

Благодарность

Джон Броди, редактор моей первой книги, друг и бесподобный учитель, любезно преподнёс мне идею этой книги. Литературный агент, Эсмонд Хармсворт, — это моя поддержка, моя опора и мой верный друг.

Мои друзья и коллеги (бывшие и нынешние) из редакции журнала Fortune, где ещё ценится добросовестная журналистика, — это моя вторая семья. Мои дорогие братья и сёстры из Fortune — это Клифтон Лиф, Стефани Мета, Брайан О'Киф, Дженнифер Рейнгольд и Ник Варшавер, и я преклоняюсь перед их трудом. Талантливый исследователь Дорис Бёрк всегда протягивает мне руку помощи, и я ей очень благодарен за это. Райан Деруссо довёл мою работу до ума с изяществом профессионала. Энди Сервер и Алан Мюррей, два моих последних начальника, вдохновили меня на мои многочисленные свершения и с пониманием относились к моему регулярному отсутствию. Мне также выпала честь работать с исполинами из издательства Time Inc.: Джоном Хьюи, Риком Киркландом, Норманом Перлстином и Уолтером Айзексоном.

Несмотря на то что написано на обложке, книга — это коллективный труд, поэтому я не могу не назвать гигантов издательского дела из Penguin Portfolio: Натали Хорбачевски, Стефани Фрерих и Мэрри Сан. Я также преисполнен благодарности к их коллегам Адриану Закхайму, Уиллу Вайссеру, Тейлор Флеминг и Катерине Валентино за их колоссальную поддержку. Компании обычно не получают особенно хвалебной критики в книгах о них; Uber в этом смысле мало отличается от других. И тем не менее Наташа Осборн-Гертс, Джилл Хейзелбейкер и Мэтт Каллман уделили мне время, хотя и не должны были.

Множество друзей, из которых не все связаны с журналистикой, слушали меня, поддерживали меня и давали мне советы в этот год. Среди них были Чак Кустан, Криста Дональдсон, Мигель Хельфт, Майкл Ньюман, Джон Нидхем, Дженнифер Ньютон и Джеффри О'Брайен. Если бы библиотеки Исследовательского центра авиационной медицины при кампусе Калифорнийского университета в Сан-Франциско в Мишн-Бэй не существовало, то мне бы пришлось

писать эту книгу в каком-нибудь другом месте. Я очень благодарен прекрасным сотрудникам этой библиотеки за поддержание там такой чудесной умиротворённой атмосферы.

Семьи писателей лучше, чем кто-либо другой, знают о трудностях написания книги: ночи, проведённые вне дома, растроченные вечера выходных, невыносимое расположение духа автора. Моя жена, Рут Киршнер, помогает мне жить полноценной жизнью и терпит мои причуды. Моя 10-летняя дочь Лия проявляла неподдельный интерес к этому проекту от начала до конца. Похоже, ей нравится слушать, как я ей читаю по ночам (по крайней мере, когда я не читаю про бизнес). Мои сёстры, Паула и Эми Лашински, мой шурин Роберт Лопез и мой отец Бернард предоставили мне оптимальную комбинацию поддержки и свободы. Наконец, я бы вовсе не был писателем, если бы моя мать Марсия Моррис Лашински не вселила в меня любовь к слову и не передала мне собственную великую любознательность. Она постоянно заказывала машины Uber и подробно рассказывала мне про каждую свою поездку. Жаль, что она так и не застала выход книги в свет.

notes

Примечания

1

Что в переводе на русский язык значит «рыскать».

В оригинале: "Shawn Fanning, Kalanick's friend who had flamed out at Napster". По смыслу не "нападавший на Napster", а "покинувший Napster" — *примеч. скан.*

В оригинале: "Edward Norton was Rider One in Los Angeles in 2012". По смыслу не "первым водителем", а "первым пассажиром" — *примеч. скан.*

Аятолла — почётное звание шиитских богословов, имеющих право самостоятельно выносить решения по вопросам исламского права на основе джафаритской правовой школы.

Научно-фантастический роман Орсона Скотта Карда.