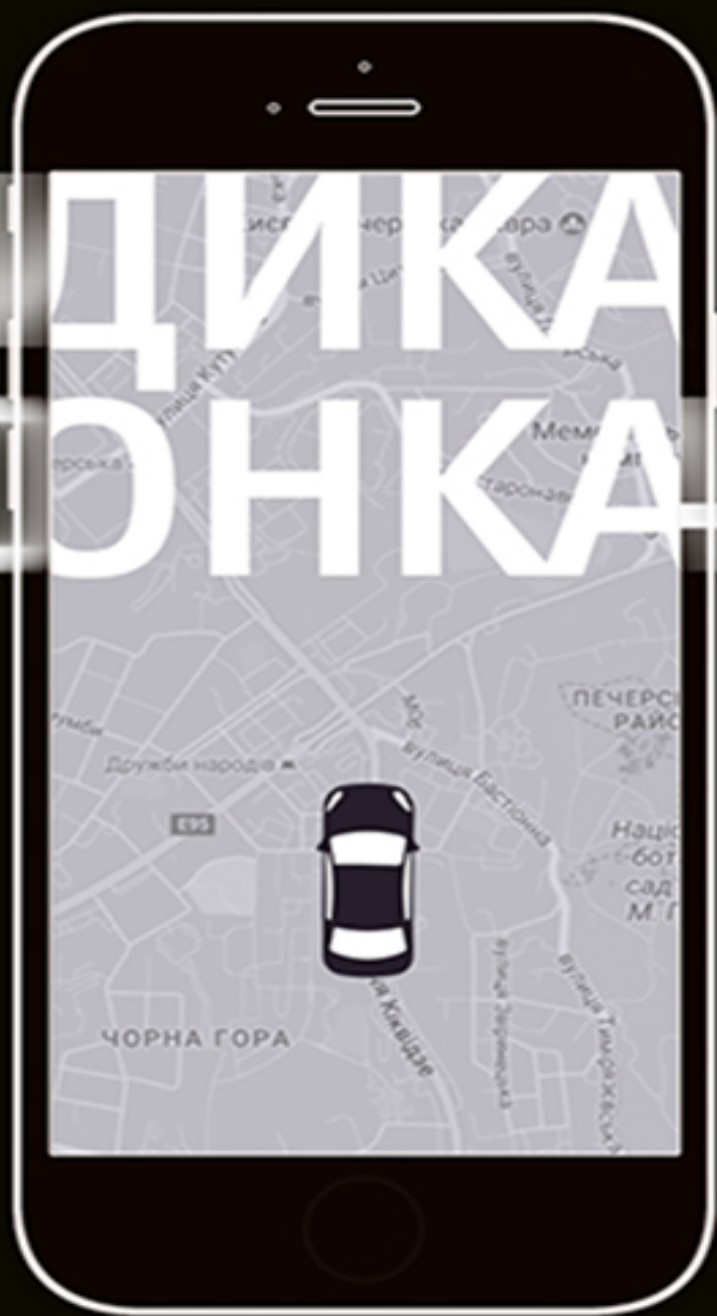


Адам Лашинські



Як **Uber** підкорював світ

Дика гонка. Як Uber підкорював світ

АдамЛашинські

Історія блискавичного злету компанії Uber загалом та її засновника, Тревіса Каланіка зокрема, є тим цікавішою, що американське видання світ побачив буквально за кілька місяців до гучного звільнення Каланіка з посади й зливи драматичних новин у медіа. Хоча Uber і раніше не сходив зі сторінок світової преси, ця книжка — перша вичерпна історія багатомільярдної компанії, що започаткувала нове явище — «уберизацію». Адам Лашинські — журналіст, автор бестселера «Apple зсередини», виконавчий редактор журналу Fortune, — кілька років працював над книжкою, і впродовж цього часу не лише проводив численні інтерв'ю, подорожував із Тревісом Каланіком у Китаї, а й сам став водієм Ubera.

Усі права застережено, зокрема право відтворювати твір повністю або частково.

Це видання опубліковано за домовленістю з Portfolio, імпринтом Penguin Publishing Group, підрозділом Penguin Random House LLC.

ISBN 978–617–7544–01–1

Copyright © 2017 by Adam Lashinsky

© 2017 Yakaboo Publishing, видання українською мовою

© 2017 Юрій Барабаш, дизайн

Адам Лашинські

Дика гонка. Як Uber підкорював світ

Моїм рідним: Рут, Леї, Емі, Полі, Роберту, Бернарду й Марсії, спогади про яку я шаную.

Розділ 1. Божевільна подорож Китаєм

Тревіс Каланік сидить на задньому сидінні чорного мерседеса — особистий водій везе його запрудженими вулицями Пекіна. Надворі спекотне літо 2016 року, над китайською столицею небо темне від викидів, повітря — задушливе й непорушне. Генеральний директор компанії Uber^[1] — найдорожчого у світі стартапу — ось уже третій рік що три місяці їздить до Китаю. Він вирушає в мандри зі своєї штаб-квартири в Сан-Франциско з наміром втілити в життя страшенно дорогий і практично нереальний задум: повторити у країні з найбільшою кількістю населення глобальний успіх Uber — сервісу пасажирських перевезень, що вже наробив галасу у світі.

Каланік провів три дні в Тяньцзіні — мегаполісі на узбережжі Жовтого моря, за дві години їзди на південний схід від Пекіна. Там він співголозував на саміті нових чемпіонів Всесвітнього економічного форуму — так званому літньому Давосі. Каланік, якому за кілька тижнів виповниться сорок, був у Тяньцзіні справжньою зіркою й насолоджувався перевагами новоспеченої всесвітньої слави. Хоч його каліфорнійський стартап з'явився лише шість років тому, на міжнародному збіговиську в міжсезонні він виборов аудієнцію з одним із найвпливовіших чиновників Китаю — прем'єр-міністром Лі Кецяном. Каланік взяв участь у панельних дискусіях форуму, які модерували західні й китайські телеведучі, традиційно спробував улестити неформальною вечерею менеджерів, відповідальних за діяльність Uber у Тяньцзіні, і поспілкувався з колегами-підприємцями. Серед них був Лей Цзюнь — засновник визнаної китайської компанії-виробника смартфонів Xiaomi. Через свої численні гучні заяви й суперечливу бізнес-модель із продажу наддешевих телефонів Лей здобув у Китаї таку саму скандальну славу, як Каланік у всьому світі.

Візит Каланіка вже можна назвати успішним, принаймні якщо розглядати його крізь призму позитивних згадок у китайській і міжнародній пресі. Прем'єр-міністр Лі — відвертий прихильник підприємництва в Китаї — назвав Каланіка «піонером». І зробив це англійською — китайські посіпаки генерального директора Uber слухняно згодували цей ласий шматочок похвали місцевій пресі. Що там казати: кожна промовлена Каланіком у цій подорожі фраза

потрапила на перші шпальти газет. Коли його запитали під час неформальної розмови на форумі, чи витіснять безпілотні автомобілі транспортні засоби, якими керує людина, Каланік вирішив не використовувати свої фірмові скандальні жарти, сповнені безтурботності, хвастоців і агресивного гумору.

— Для вас авто буде чимось на кшталт коня для того, у кого він нині є, — без запалу відповів він перед захопленими слухачами. — Виїжджатимете собі кудись на вихідні абоощо.

Та коли він покидає Тяньцзінь і опиняється в автомобілі з водієм, що везе його до Пекіна, на зміну веселій самовпевненості приходить холодне напруження. Насправді Каланік має справу з повноцінною кризою. Він проводить телефонну нараду з топ-менеджерами Uber із трьох країн на двох континентах. Директори з комунікацій телефонують із Сан-Франциско. Решта — із Сеула, що в Південній Кореї. Ще двоє топ-менеджерів — дуже важливі для азійських амбіцій Uber — сидять в авто разом із Каланіком. Один із них — Еміль Майкл, директор із розвитку бізнесу й права рука очільника Uber. Саме йому під час цієї подорожі Каланік делегував право брати участь у надважливих і таємних перемовинах, які мали на меті продаж китайського підрозділу Uber його головному супернику — компанії Didi Chuxing. Інший — Лю Чжень, керівник департаменту стратегічного розвитку в китайському підрозділі Uber, найвідоміший працівник компанії у Китаї. До того ж він є двоюрідним братом Жан Лю — колишньої працівниці інвестиційного банку Goldman Sachs, президентки Didi, доньки засновника комп'ютерного гіганта Lenovo.

Мета телефонної наради — обговорити, чи варто Каланіку їхати завтра рано-вранці до Сеула, де в нього заплановано одну незвичайну зустріч. Наприкінці 2014 року корейський прокурор висунув Каланіку обвинувачення у запуску того, що, на думку уряду Південної Кореї, було нелегальною службою таксі. Ця служба стала аналогом популярного сервісу UberX у Сполучених Штатах Америки, де непрофесійні водії підвозили пасажирів на власних автомобілях. Каланік погодився постати перед судом у цій справі. Після тривалих перемовин із корейськими прокурорами команда юристів Uber виробила план дій: Каланік має визнати себе винним у порушенні, що належить до категорії проступків, — і його одразу ж звільнять.

З юридичного погляду поява в сеульському суді не становить великої загрози. Прокурори запевнили юристів Uber, що Каланіку призначать умовне покарання, і він зможе спокійно залишити Сеул. CEO, який уже звик воювати з регуляторними органами й чиновниками у всьому світі, влаштував такий варіант. Ще з 2010 року, відколи компанія отримала першого листа-попередження від муніципалітету Сан-Франциско, Uber бореться з противниками з різних куточків планети — від Сієтла до Нью-Йорка та від Парижа до Делі, а її скандальний керівник щоразу підкидає дрова в багаття своїми провокаційними коментарями для медіа й зневажливими твітами. Крім того, Південна Корея була не таким уже й важливим ринком для Uber, бо тамтешні суворі закони дозволяли компанії запровадити тільки найелітнішу версію свого сервісу — перевезення лімузинами. Отже, Uber хотів залагодити справу не так через гроші, а щоб позбутися неприємної скалки, яка дошкуляла їхньому керівникові.

Автомобіль тим часом пробирається крізь вуличні лабіринти Пекіна, а Каланік хвилюється дедалі сильніше. Він побоюється, що справа, яка мала б бути звичайнісіньким судовим розглядом, перетвориться в Кореї на «безлад». Він розпитує своїх радників зі зв'язків із громадськістю і юрисконсультів, яких наслідків йому очікувати, коли місцеві медіа дізнаються, що до Сеула прибув скандальний бізнесмен. Йому хотілося здійснити якомога менше галасу. Задля цього Uber замовив приватний літак, який стояв наготові на аеродромі в Пекіні, щоб швиденько доправити Каланіка до Кореї й одразу забрати його звідти, перш ніж преса дізнається про його присутність. Та попри це хтось — найімовірніше, з прокуратури, — таки прохопився, що завтра прилітає Каланік. Тепер Каланік уявляє найгірший можливий сценарій для нього самого і для бренду Uber: світлини, на яких його ведуть у кайданках коридорами корейського суду — ведуть як злочинця саме тієї миті, коли він так старається справити враження лідера в Китаї й Азії загалом.

Коли йдеться про захист репутації, важливі всі деталі — аж до найменших. Наприклад, Каланіка цікавить, скільки в залі суду дверей — ліпше наперед з'ясувати можливі шляхи втечі. Наскільки твердою є обіцянка, що його одразу відпустять? Чи зможе він без зайвого галасу пройти митну перевірку в терміналі для приватних літаків? Керівники

затято сперечаються, перебивають одне одного, зокрема й самого СЕО. У розпалі дискусії Каланік каже своєму помічнику в Сеулі, очільнику департаменту з розвитку бізнесу в Азії: «Досить мене перебивати!»

Минуло кілька годин, поки Каланік врешті вирішив не з'являтися на засіданні й запропонував своїм корейським юристам знову — уже вчетверте — попросити відкласти розгляд справи. Це продуманий ризик. Розсердивши корейського суддю, Каланік стане небажаною особою в Кореї. Та все ж ризик окупився, принаймні на якийсь час. У корейській пресі з'явилися короткі повідомлення про те, що він не прийшов на засідання, а в інших країнах, зокрема в Сполучених Штатах, про це ніхто й не згадав. Кілька місяців справа не рухається з місця і так тривало б і надалі, якби Uber не вирішив, що бізнес у Кореї вартує нових зусиль.

Тим часом команда Uber дістається до місця призначення: фешенебельного готелю Shangri-La в Пекіні. Біля готелю розташовано конференц-центр, де Каланік має виступити на конференції, яку проводить китайська інтернет-компанія NetEase. Каланік і його колеги ховаються в кімнаті, щоб завершити розмову, а тим часом у залитому світлом залі, де гримлять гучномовці, чекає юрба — тисяча молодих працівників китайських інтернет-компаній.

Попри те, що Uber має в Китаї статус невдахи, для молодих, зорієнтованих на інтернет, китайців Каланік — справжня рок-зірка. Працівники технологічних компаній, одержимі всім, що стосується цифрового світу й підприємництва, чудово знають історію глобального успіху Uber, а також про його діяльність у Китаї. Місцева Didi взяла над Uber гору, проте він все одно захопив чималу частку ринку і серед присутніх немає такого, хто б не чув прізвища Каланік. Уцент заповнений зал, аудиторія налаштована скептично, хоча й заінтригована репутацією Каланіка як невтомного бунтівника й авантюриста. Присутні й гадки не мають, що Uber уже готовий капітулювати в Китаї. І не здогадуються, що думки Каланіка зайняті одним — можливим арештом у Сеулі. Повітря аж тремтить від збудження.

Утім, для Каланіка це всього лише звичайний виступ, що закінчиться інтерв'ю на сцені з місцевим телеведучим, який бездоганно володіє англійською. Учасники конференції одягають навушники, щоб слухати синхронний переклад, а на сцену виходить

генеральний директор Uber у ретельно випрасованому сірому костюмі й білій сорочці, яку він одягав вранці на зустріч із прем'єр-міністром Китаю. Він виголошує стислу версію промови, з якою виступав кілька місяців тому на знаменитій конференції TED у Ванкувері, показуючи, зокрема, фото передмістя Лос-Анджелеса, де він виріс. Однак ця версія його промови орієнтована на китайську аудиторію. У ній згадується про трирічну діяльність Uber у Китаї, де компанія надає послуги майже в шестидесяти містах. Після виступу настає час для короткої сесії запитань-відповідей, де Каланіка запитують, як він ставиться до того, що на китайському ринку його компанія займає друге місце, тим часом як у решті країн — перше. Засміявшись, він ухиляється від запитання:

— Мені подобається думати, що наше завдання — надавати кращі послуги водіям і пасажиром. Якщо ми ліпше їх обслуговуватимемо, у нас побільшає клієнтів. Та нам ще є над чим працювати.

Коли ж його запитали про Didi, яка посідає перше місце, Каланік знову ухилився від прямої відповіді:

— В ідеальному світі ми ліпше обслуговуємо цих клієнтів, і більшість із них належать нам.

День добігає кінця. Каланік не тільки втопився, а й має на думці важливіші проблеми, ніж переконувати китайську інтернет-спільноту, що Uber може взяти гору над Didi. Його участь у конференції триває заледве двадцять хвилин — після виступу керівник компанії квапливо покидає зал і їде до готелю обміркувати корейську дилему.

* * *

Густа пелена, яка ще вчора огортала Каланіка, повністю розвіялася до ранку, коли настав час снідати у великому, розкішному готелі Rosewood Beijing. Каланік вирішив прогуляти поїздку до Сеула й уже перейшов до інших справ. Свіжовиголений і вбраний у звичні джинси й спортивну сорочку з короткими рукавами, він виглядає виспаним і розслабленим. До того ж заявляє, що вся та судова тяганина його анітрохи не зачепила. З владою так чи інакше мусиш танцювати, каже він мені, і він чемно виконує свої па. За словами Каланіка, в основі бізнес-моделі Uber — намагання кинути виклик застарілим законам, які захищають чийсь інтереси й перешкоджають інноваціям, що несуть

користь людям. Скажімо, ліцензії для таксі та фіксовані ставки звужують коло постачальників і тримають ціни на високому рівні, що шкодить пасажиром. Він вважає своїм завданням боротися з тим, що, на його думку, несправедливо. Світ вважає його провокатором, хоча сам Каланік, дивлячись у дзеркало, бачить там борця за правду.

Запланований таємний візит до Кореї того сонячного літнього ранку було скасовано, а отже, Каланік несподівано отримав вільний день: у наступному пункті призначення — Ханчжоу — на нього чекають завтра. Покінчивши з омлетом, він планує засісти за комп'ютер і подивитися, «чи не накинути на вентилятор».

І несподівано Каланік починає розповідати мені історію свого життя. Я добрих два роки намагався вмовити непохитного СЕО співпрацювати зі мною над книжкою про Uber. Я журналіст видання Fortune, мешкаю у Сан-Франциско і майже двадцять років пишу про найуспішніші компанії Кремнієвої долини, зокрема в 2012 році вийшла моя книжка про компанію Apple^[2]. І от, після безкінечних кроків то вперед, то назад, після численних дискусій про подальші дискусії він нарешті здався. Я планував написати книжку в будь-якому разі — з ним чи без нього, і Каланік прагматично вирішив не мовчати, а все-таки висловити власну позицію. Кілька тижнів тому він запросив мене супроводжувати його під час поїздки до Китаю, адже ця країна відіграє особливу роль в історії Uber. Каланік і його радники також спрогнозували — і не помилилися, — що під час такої мандрівки за тисячі кілометрів від головного офісу трапляться моменти на кшталт цього, коли вічно заклопотаний директор матиме час поспілкуватися зі мною.

І справді: коли Каланік нарешті розговорився, то вже не зупинявся. Ми розмовляли впродовж кількох наступних днів у Китаї і потім, коли повернулися додому до Сан-Франциско. Говорили під час перельоту — у літаку, що мав доправити його до Кореї — до прибережного міста Ханчжоу, де Каланік зустрічався з керівниками найбільших компаній Китаю, а також із Джеком Ма, засновником компанії Alibaba й китайським інтернет-королем; у мінібусі, що віз його до курортного готелю в передмісті Ханчжоу; упродовж тригодинної прогулянки вулицями Сан-Франциско в середині липня, а також під час численних формальних і неформальних зустрічей згодом.

Історія Uber не повністю збігається з історією самого Тревіса Каланіка, проте він відіграє в ній істотну роль. Насправді Uber — це не його ідея. Увесь перший рік існування компанії Каланік працював у ній неповний робочий день: він відновлював сили після свого останнього проекту й спокійно розглядав нові ініціативи. Та все ж Каланік був присутній при створенні Uber і вніс ті вагомні пропозиції, що перетворили чужу ідею з просто цікавої на безсумнівно революційну. Відколи Uber набрав обертів і вийшов за межі Сан-Франциско, він був всюдисущим СЕО — директором із залізними кулаками. Як наслідок, Uber почали ототожнювати з Каланіком, як Microsoft, Apple і Facebook — з Біллом Ґейтсом, Стівом Джобсом і Марком Цукербергом відповідно.

Байдуже, стане Uber такий само могутній і важливий, як ці технологічні титани: керівник компанії уже перетворився на об'єкт захоплення, а для багатьох — відрази. За той короткий проміжок часу, коли Uber перейшов від статусу ідеї до статусу найбільшого з так званих єдинорогів — приватних стартапів вартістю понад мільярд доларів, що колись було рідкістю, — Каланік прославився на весь світ своєю безжалісністю, браком емпатії та готовністю порушувати правила. Він був справжнім взірцем такого собі «брограмера»^[3] із Сан-Франциско у чоловічому світі програмістів — новоспечених підприємців. Він прийшов у постінтернетбульбашкову стартап-спільноту Сан-Франциско вже стріляним горобцем, старшим за Ґейтса, Джобса й Цукерберга, коли ті тільки починали.

З попередніми стартапами Каланік мав клопіт, тим часом як для запуску Uber він вибрав просто бездоганний момент. Свого часу Microsoft спричинив революцію у сфері персональних комп'ютерів, Apple написав новий розділ в історії цифрових розваг, Facebook розробив найпотужнішу у світі платформу для публікацій, а Uber став ідеальним втіленням усіх можливостей наступної хвилі інформаційних технологій. Компанія залежала від мобільних технологій: якби не було iPhone, не існувало б Uber. Uber майже одразу поширився у всьому світі, значно швидше, ніж це було можливо в епоху пакетного програмного забезпечення і громіздких комп'ютерів. Ця компанія — лідер так званої економіки вільного заробітку, яка спритно поєднує власні технології з майном інших людей (їхніми автомобілями), а також із їхньою працею, розраховуючись із ними як із незалежними

підрядчиками, але без виплат, передбачених для найманих працівників. Коли Uber здобув ім'я, такі компанії-платформи саме стали трендом. Airbnb заробляє на оренді житла і при цьому не володіє жодною квартирою. Thumbtack і TaskRabbit — просто дві компанії, що з'єднують людей, які шукають роботу на проектній основі, із замовниками, самі працевлаштуванням не займаються.

Наприкінці 2016 року Uber стояв на роздоріжжі. Компанія підняла 17 мільярдів доларів США від приватних інвесторів і тепер її оцінювали в 69 мільярдів доларів США — нечувана цифра для ще юної приватної компанії. Через кілька тижнів після божевільної поїздки Каланіка вулицями Пекіна Uber шокував як своїх ворогів, так і прихильників заявою про те, що компанія полишає Китай — країну, у яку Каланік особисто влив стільки енергії й віри, вже не кажучи про гроші інвесторів. Каланік майже двадцять років був невтомним підприємцем, який ніколи не падав духом. І от у Китаї він несподівано підняв білий прапор, пояснюючи своє рішення прагматичними причинами. «Як підприємець я переконався, що стати успішним, треба дослухатися не тільки до свого серця, а й до розуму», — написав він у своєму блозі, оголошуючи про продаж китайського підрозділу Uber компанії Didi.

Шанси на перемогу були малими, проте Uber, здавалося, просувався в Китаї вперед. Принаймні домігся від китайської влади негласного дозволу на роботу — ні Google, ні Facebook, ні eBay, ні будь-хто інший на такий подвиг не спромігся. Та все-таки Uber щорічно втрачав у Китаї мільярд доларів. Продавши компанію Didi, тобто зробивши Uber найбільшим акціонером цієї китайської корпорації й залучивши її представників до ради директорів Uber, Каланік зазнав найбільшого удару за всю свою кар'єру й водночас домігся одного з найбільших тріумфів. Несподівано він перетворив інвестиції в розмірі двох мільярдів доларів США на частку в китайській монополії, що активно розвивалася й коштувала шість мільярдів. Затуливши бездонну діру в обігових коштах компанії, він зміцнив фінансове становище Uber і, зрештою, проклав шлях до публічного розміщення акцій Uber у Сполучених Штатах Америки.

Каланік також опинився на роздоріжжі. З двадцятирічного віку він насолоджувався репутацією задерикуватого, різкого, балакучого підприємця. Відважно кинувшись у бій зі своїм першим стартапом, він

програв. Його друга технологічна компанія ледь досягнула такого-сякого успіху. З Uber він сягнув запаморочливих висот, але дорогою ціною. Весь світ називав його мудаком, безжалісним лібертаріанцем, для якого не існує авторитетів, яким захоплюються за наполегливість і якого проклинають за тактику «випаленої землі». Такий образ йому не дуже подобався. І навіть ті, хто пильно спостерігає за подіями в Кремнієвій долині, здивуються, почувши, що Тревіс Каланік вважав, що його не розуміють.

Беззаперечним був один факт: він був CEO великої організації зі щорічним доходом приблизно шість мільярдів доларів США і приблизно десятьма тисячами працівників. Каланік розумів, що минули ті дні, коли він міг написати на коліні додаток для смартфона й випустити його в люди чи говорити все, що думає, і нічого за це не отримати у відповідь. Він був підприємцем, який звик розв'язувати проблеми, про які користувачі й не підозрювали, а тепер опинився в самому серці бізнес-верхівки. (Наприкінці 2016 року Доналд Трамп, якого на той час уже обрали президентом, але він ще офіційно не обійняв посаду, долучив Каланіка до групи з вісімнадцятьох бізнес-радників, яка мала назву «Стратегічний і політичний форум». Каланік квапливо покинув групу через кілька днів після інавгурації Трампа, коли працівники й клієнти його компанії підняли галас через раптове рішення Трампа заборонити в'їзд до країни громадянам семи, переважно мусульманських, країн). Історія Каланіка та його компанії ілюструє основні тенденції в бізнесі в епоху панування смартфонів, легкого доступу до капіталу й підкорення штучного інтелекту, про що роками мріяли фахівці в галузі комп'ютерних наук. Ця книжка має на меті розповісти історію компанії, що уособлює цю епоху, а також історію її унікального CEO. Можливо, мені не вдасться подолати прірву між статусом мудака й того, кого ніхто не розуміє, але пояснити, як Каланік та Uber стали тими, ким вони є, і як вони досягнули такого колосального успіху, гадаю, вийде.

* * *

Я познайомився із Тревісом Каланіком у липні 2011 року, менш ніж за рік до того, як він очолив Uber. Тоді це була невеличка компанія, що об'єднувала кількох водіїв лімузинів у Сан-Франциско, які

користувалися її додатком. Та навіть тоді Uber уже мав репутацію одного з перспективних стартапів Сан-Франциско. Однак мине ще два роки, перш ніж компанія запозичить стратегію одного зі своїх конкурентів і дозволить простим людям використовувати власні автомобілі, щоб заробляти за допомогою додатка. Компанію вже вважали крутою і вона була у всіх на слуху, але ще не досягла етапу стрімкого росту, що перетворив її на найдорожчий у світі стартап.

Під час нашої зустрічі Каланік, якому на той час виповнилося тридцять чотири роки, коротко розповів мені про свою кар'єру. Уродженець Лос-Анджелеса, він навчався на факультеті комп'ютерної інженерії Каліфорнійського університету, а потім покинув навчання й пішов працювати в компанію Scour, яку заснували його одногрупники. Scour була прототипом файлообмінної мережі Napster, яка невдовзі припинила своє існування через позови з боку індустрії розваг. Каланік уміло скористався підходом Scour до обміну файлів і заснував іншу компанію — Red Swoosh, щоб «перетворити винуватців на клієнтів», розробивши рівноправну мережу для компаній у сфері розваг, які зможуть користуватися нею на законних підставах. Через шість років він продав цю фірму ІТ-компанії Akamai — своєму головному конкуренту. Заробивши на цьому трохи грошей, Каланік приєднався до клубу підприємців із Сан-Франциско, які дійшли до «екзиту»: етапу у фінансовому житті, коли в кишенях нарешті з'являється готівка.

Ще під час першої зустрічі Каланік розповів мені, як з'явився Uber. То була традиційна історія творення, яку розповідають пост-фактум і яка є в кожного успішного стартапа в Кремнієвій долині, — історія про те, як Каланіка та його приятеля Герретта Кемпа осяяло наприкінці 2008 року в Парижі, коли вони не могли піймати під час негоди таксі. От якби можна було перетворити свій телефон на диспетчера таксі!

— Ідея зародилася в Герретта, — каже Каланік. — Розвиток бізнесу був за мною.

За три роки Uber став улюбленцем серед своїх молодих клієнтів, переважно чоловіків — людей типу Каланіка й Кемпа, яких пре від революційної ідеї, що можна просто натиснути кнопку на своєму смартфоні й до їхнього порогу одразу під'їде розкішний лінкольн. З огляду на те, якими конфліктними стали відносини між Uber і його водіями, того дня в середині 2011 року Каланік вирішив акцентувати

на тому, як він любить водіїв Uber. Щойно вони приходять до офісу компанії, він на radoщах їх обіймає.

— Коли вони приходять сюди [до скромних офісів Uber на Четвертій вулиці й Маркет-стрит у Сан-Франциско], я кажу: «Ходіть сюди, я вас обійму».

Він розповів мені про першу кризу в компанії, що сталася торік восени: день, коли муніципалітет Сан-Франциско надіслав Uber листа-попередження. Компанія, яка на той час називалася UberCab, вирішила, що її діяльність не підлягає юрисдикції міської влади, бо їхня фірма — лише технологічна платформа, що не володіє автомобілями й не наймає на роботу водіїв, а ще тому, що її «партнери» їздять на лімузинах, а не на таксі.

— Ми вирішили забрати слово «Cab» із нашої назви, — пояснив Каланік, — і надалі Uber ігнорував вимоги міської влади перестати організовувати поїздки.

Того літа, 2011 року, Каланік переповнювала впевненість. Uber уже працював у Нью-Йорку і планував невдовзі стартувати в Сієтлі, Вашингтоні, Бостоні й Чикаго. Каланік хвалився складними математичними розрахунками, за допомогою яких Uber вираховував, скільки часу пасажир чекатимуть на замовлене авто. До так званого математичного підрозділу Uber належав експерт з обчислювальної статистики, науковець у галузі ракетобудування й ядерної фізики. Він розповів, що вони запустили емуляцію Гаусового процесу — вигадливу статистичну модель, — щоб удосконалювати дані з картографічних сервісів Google.

— Наші розрахунки набагато точніші за ті, що їх надає Google, — хвалився Каланік.

Тоді я вперше побачив, яким самовпевненим буває Каланік. Я сказав йому, що маю для Uber одну ідею. Нещодавно я викликав Uber для нашої няні, і то було страшенно зручно, бо я розрахувався кредитною карткою через додаток і зміг простежити на екрані свого телефону, чи няня безпечно дісталася додому. Мені навіть не довелося виходити з дому. Я був певен, що інші батьки захочуть робити так само, і що Uber підвищить свій рейтинг, рекламуючи серед них свій продукт. Каланік міг чемно всміхнутися у відповідь. Натомість він виразно дав зрозуміти, що його таке не цікавить. Моя ідея не відповідала його баченню Uber як «крутого» сервісу, що давав змогу

забезпеченим холостякам — як-от він,— розкішно пересуватися містом. Тогочасне гасло Uber звучало так: «Приватний водій для кожного». Сервіс для батьків, які хочуть викликати таксі для няні? Відстій.

Потім я не раз бачив Каланіка в Сан-Франциско: у дорогому закритому клубі The Battery, де до землетрусу була мармурова копальня і де нині збирається технологічна спільнота, а також на галузевих конференціях. Якось у черзі за сніданком я сказав йому, що люблю Uber, але не хочу й не маю потреби їздити в дорогому автомобілі. Він порадив мені трохи потерпіти, бо зовсім скоро новий сервіс під назвою UberX змусить мене змінити ставлення до його компанії.

На початку 2014 року, ще до того, як Uber став глобальним явищем, я надіслав Каланіку імейл, написавши, що збираюсь видати книжку про його компанію. Він відповів швидко і в своєму стилі: «Я фанат вашої творчості і мені приємно, що ви хочете видати книжку про Uber, — написав він. — Та, як на мене, ще зарано за це братися. Не знаю, візьмете ви мої слова до уваги чи ні, але я скажу хлопцям, щоб не зв'язувалися з вами, а якщо ви не відступитеся, то знайду іншого автора, який напише авторизовану книжку, маючи повний доступ і сприяння з нашого боку,— і стане вашим конкурентом. Такий підхід мені не дуже подобається, але ця тема для мене дуже важлива». І наприкінці дописав: «Дякую, Т.».

Непоганий початок, подумав я, принаймні справжнього Каланіка я вже побачив. Більшість директорів на його місці дали б мені якусь дипломатичну відповідь, щось на кшталт «ми можемо розпочати з вами діалог, але закінчимо розмову, коли матимемо більше часу». А він відверто пригрозив поховати мій проект, якщо я наважуся ігнорувати його думку.

Я підтримував із Каланіком зв'язок, зрештою він таки передумав і вирішив співпрацювати зі мною. Uber зростав і розвивався, а його репутація була вже не така біла й пухнаста як раніше, бо пасажирів й водіїв нарікали на компанію через низку хибних кроків і рішень. Усюди, де працював Uber, у нього з'явилися потужні конкуренти. У Сполучених Штатах — Lyft і Juno, у Європі — Gett, у Китаї — Didi, у Південно-Східній Азії — GrabTaxi, в Індії — Ola. Усі вони мали чимале фінансування, що його інколи надавали ті самі інвестори, які

фінансували й Uber. З часом Каланік і досвідчені радники, яких він залучив, зрозуміли, що його задержуватість псувала свято, на яке було запрошено надто багато важливих учасників: інвесторів, чиновників, водіїв, потенційних і наявних клієнтів. Жителі американських міст не раз відмовлялися користуватися Uber, посилаючись на грубу тактику компанії та її неприйнятне ставлення до жінок. Урешті-решт, Каланік таки погодився розповісти мені свою історію, і то на моїх умовах, а не на його. Я матиму доступ до нього й інших керівників Uber, але яку історію я з усього цього напишу, залежатиме тільки від мене.

* * *

Як і будь-яка компанія, Uber — це проект у розвитку. Та за якихось пару років існування він зумів так глибоко й непомітно проникнути в культурну атмосферу епохи, що став одним із брендів елітної групи, що вже перетворилися на загальні назви: «Немає сенсу брати машину, доберуся туди убером». Люди швидко звикли користуватися Uber, бо це дуже просто. Щоразу, як компанія стартує на новому ринку — наприкінці 2016 року вона працювала в понад 450 містах у 73 країнах — клієнти говорять про неї ледь не з релігійним фанатизмом. На відміну від противників Twitter, які пробують користуватися цим сервісом, але не розуміють, у чому його доцільність, чи скептиків Snapchat, які не хочуть у ньому розбиратися, бо начебто застарі для такого (і їх можна зрозуміти), Uber подобається всім, хто живе в місті чи передмісті й користується смартфоном. Новий клієнт встановлює додаток, вводить дані кредитної картки (особистої чи корпоративної) і викликає водія. Програма знає, звідки надійшов запит, тому що в смартфоні клієнта є GPS-модуль (та інші сенсорні технології), які це підказують. За допомогою тієї самої технології Uber визначає, де найближчий до клієнта водій. Люди швидко звикають просто виходити з автівки Uber, не витягаючи з кишені готівки, бо додаток автоматично знімає гроші з їхньої картки й виплачує водієві його частину. Те, що сьогодні багатьом із нас здається звичним, спочатку виглядало магічним — і тепер люди масово відмовляються нишпорити в кишенях у пошуках купюр чи вмовляти таксиста прийняти оплату карткою.

Спершу цільовою аудиторією Uber були хіпстери, які живуть в містах і добре заробляють, однак нині в компанії майже немає

демографічних кордонів. Її вподобали незаміжні жінки, які можуть безпечно дістатися додому відстежуваним маршрутом. Людям старшого віку користуватися цим сервісом так само легко, як і підліткам. UberPool — сервіс спільного використання автомобілів — робить Uber доступним для кожного, у кого є трохи більше, ніж на автобусний квиток. Крім того, компанія заявляє, що вона стала суспільним благом — і має рацію. Наприклад, вона допомагає боротися з водінням у нетверезому стані. Uber спритно скористався з тривожних настроїв щодо безробітних ветеранів війни, розробивши для них особливу програму. Понад п'ятдесят тисяч ветеранів зареєструвалися водіями Uber.

Компанія ініціювала й інші суспільні зміни. Скажімо, замінила застарілу радіотехнічну диспетчерську систему програмою, яка за допомогою спеціального алгоритму добирає доступні автомобілі на вимогу клієнтів. У відповідь деякі служби таксі розробили власні додатки. Там, де компанія має багато водіїв, у всіх найбільших містах, досвідчені користувачі замислилися над немислимим — над тим, що більше немає потреби мати власне авто. Крім того, програма спільного користування автомобілями має всі шанси покласти край заторам. Якщо люди відмовляться від власних автівок, а їздитимуть разом з іншими людьми, на вулицях, принаймні теоретично, поменшає машин. А якщо стануть реальністю безпілотні автомобілі — Uber активно інвестує в розвиток цієї технології,— дороги вперше за всю історію стануть менш завантаженими.

Втім, за такими обіцянками легко забути про реальність — і Uber частенько про неї забуває. Після появи сервісу райдшерингу^[4] чи інших ініціатив приватних авто в США не поменшало. За даними Бюро перепису населення США, відсоток домогосподарств без автомобіля зменшився з 21,5 відсотка в 1960 році до 9,1 відсотка в 2010 році, коли стартував Uber. За чотири роки ці дані не змінилися. Схожа ситуація і з водійськими правами: за даними того ж перепису, за 2014–2015 роки їх стало на чотири мільйони більше. У 2016 році Pew Research Center повідомив, що про райдшеринг чув 51 відсоток американців, хоча сервісами на кшталт Uber чи Lyft користувалися лише 15 відсотків, а ще 33 відсотки взагалі про них не чули. Соціологічні дослідження показують, що Uber суттєво вплинув на

життя молоді в містах, однак таких суспільних змін, про які він заявляє, наразі не спричинив.

Для водіїв Uber справді є новою, хоч і непростою, можливістю. Стати водієм компанії дуже легко. (Щоб довести це, я сам сів за кермо, коли працював над цією книжкою). І це забезпечує ідеально гнучкий графік роботи. Хочете підзаробити у вільну хвилину? Просто запустіть додаток і чекайте, коли надійде перший запит. У часи економічного неспокою Uber кидає рятівне коло тим, хто намагається звести кінці з кінцями. Водночас компанія безжалісно знизил ціни, щоб привабити якомога більше пасажирів. Як наслідок — велика плінність водіїв, а отже, безкінечний цикл найму й заміни. Підробляти водієм Uber — чудова нагода заробити на пиво, а не на повноцінне життя.

В Uber не бракує й темних сторін. Сідати в автівку до незнайомця дещо лячно, дарма що цю поїздку — на відміну від звичайного таксі — можна відстежити. Історія Uber — це нескінченна серія парадоксів у стилі «з одного боку / з іншого боку»: можливість відстежити поїздку заспокоює, однак при цьому приховує в собі ймовірність цифрового переслідування. Задумайтеся: пасажир, які вводять у додатку Uber свою домашню адресу, повідомляють — щонайменше цій компанії — де вони живуть. Не кажучи вже про те, що коли водія Uber звинувачують у згвалтуванні, ця новина потрапляє в заголовки в усьому світі. Тільки з'явившись на ринку, компанія запровадила так звані пікові розцінки, аби залучити якомога більше водіїв. Таку тактику вважатимуть раціональною ті, хто розуміється на законах попиту й пропозиції — брак ресурсів призводить до зростання цін, що, своєю чергою, підвищує попит. Однак цей крок роздратував і відштовхнув клієнтів, які наразилися на пікові ціни під час снігопадів чи негоди. (Даремно Каланік радив клієнтам Uber припинити скаржитись). У міру того, як Uber зростав — від стартапу до великої компанії, — кожен його крок був суперечливим. Компанія-бунтівник перетворилася на фірму, що вважає себе вищою за закон. Водії, полюбивши Uber за готівку, яку він клав їм до кишені, швидко почали нарікати, що компанія мало платить і не забезпечує всіх пільг, передбачених у разі повноцінного працевлаштування. (У Каліфорнії та Массачусетсі майже 400 000 водіїв подали колективний позов проти Uber, який компанія погодилася задовольнити за 100 мільйонів доларів США. Згодом федеральний суддя скасував це рішення, відклавши

остаточний вердикт). І все це сталося за якихось два роки — від середини 2013 року, коли стартував UberX.

В епіцентрі цієї історії, звісно, не хто інший, як Тревіс Каланік, який став уособленням технологічного підприємця в другому десятилітті ХХІ століття. Каланік відрізняється від попередньої когорти сенсаційних мільярдерів Кремнієвої долини, а Uber не схожий на інші технологічні компанії. Google, Facebook, Twitter та інші були суто «інтернет-компаніями». Їхні продукти існували тільки в цифрових форматах. Натомість Uber одразу виник як компанія, що поєднує інтернет-технології з фізичними об'єктами, тобто автомобілями. Щоб управляти нею, потрібно було опанувати і новітню науку комп'ютерів, і давніші мистецтва промислової економіки, зокрема, логістику.

Uber і його генеральний директор змусили навіть успішних інвесторів замислитися над тим, як змінюються довколишні обставини.

— У сфері інвестицій головне — розпізнати шаблон, — каже Юрій Мільнер, російський фізик, який став інвестором, вклавши 200 мільйонів доларів у Facebook, коли той ще був молододу компанією, і заробив на цьому мільярди. — Uber, як виявилось, працює зовсім за іншим шаблоном. Коли з'явився Uber, мені здавалося, що більшість суто онлайн-компаній уже винайдено. Парадигма виглядала так: програмісти впродовж років працювали на самоті, не взаємодіючи ані із зовнішнім світом, ані з владою, ані з іншими людьми. А потім виникла нова бізнес-модель. Офлайн плюс онлайн. І вона потребувала засновника іншого типу. Людину, здатну взаємодіяти із зовнішнім світом. Тревіс — боєць. Інший тип людини.

Намагаючись пояснити суперечливі пориви Uber, Каланік винайшов особливий жаргон. Він називає свій підхід «біти й атоми»: критичне поєднання програмного забезпечення з матеріальним світом. Він сам уособлює це поєднання: зануда-математик, який у старших класах займався бігом; гік, який тусувався з крутими хлопцями; балакучий комп'ютерний інженер.

Для Каланіка Uber також став кульмінацією його досвіду підприємця, підсумком його невдач і досягнень — і, звісно, наслідком щасливого поєднання правильного місця й часу. Генеральний директор Akamai Пол Саган, який придбав компанію Каланіка Red Swoosh, пам'ятає керівника Uber ще відколи той тільки починав. Він називає

Каланіка «золотою серединою підприємців Кремнієвої долини». Його перша компанія Scout, за словами Саґана, була занадто твердою — метеор, який видовишно спалахнув і згас. Red Swoosh була надто м'якою — плід кохання, який ніколи б не зміг перетворитися на бізнес.

— Uber, — каже Саґан, — якраз такий, як треба.

«Якраз така, як треба» — це, звісно, применшення. Кремнієва долина напхана напхана воїнами, мрійниками і найманцями, упевненими, що вони змінять світ, досягнуть нечуваного багатства й викарбують свої імена на віртуальних пам'ятниках інноваційним і підричним силам. Мало хто із цих підприємців досягне успіху. І цинічні венчурні капіталісти, які їх фінансують, знають про це: вони зможуть тріумфувати, якщо повернеться бодай одна із десяти їхніх інвестицій. Тобто вони усвідомлюють, що решта дев'ять виявляться невдалими.

Отож байдуже, що трапиться далі: Uber уже кинув виклик цій статистиці. Він уже збудував великий, глобальний і подекуди прибутковий бізнес, який посіяв паніку серед наявних гравців — від служб таксі до агенцій з оренди авто. Тревіс Каланік також кинув усім виклик, граючи за правилами, що їх вигадав більш-менш самотужки. Як і Стів Джобс, Білл Гейтс і Марк Цукерберг, він покинув навчання в університеті, але на відміну від них, попервах зазнав невдачі і лише потім досяг скромного успіху. Він вийшов на світову арену не таким молодим і зеленим, як вони, та все ж мав свої слабкі місця і чималі амбіції — вищі, ніж у них. Шлях Каланіка, як це буває з усіма історіями успіху, був далеко не лінійним, і немає жодних гарантій, що Uber і далі пануватиме на обраних ринках. У перші місяці 2017 року Каланік мало не щодня стикався з новою кризою: скарги на сексизм, який процвітає серед технарів Uber, відео, де він кричить на водія, який давно працює на його компанію, судова справа через конфіденційну інформацію, викрадену у відділі розробки автономних автомобілів Google, інформація про те, що Uber використовував особливий софт, щоб уникати поліцейських там, де працював нелегально.

З огляду на все це, історія Uber — це історія про наш час: про трансформаційну могутність технологій, про примарність довготермінового працевлаштування і про здатність Кремнієвої долини

й віртуальних спільнот перетворювати хаос, відчайдушність і кмітливість на чималі статки.

Розділ 2. Тренувальні коліщатка

У середині 1990-х років осяяне сонцем студмістечко Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, у районі Уествуд, славилося багато-чим. Зірки футболу й баскетболу затято змагалися за славу. Університет пишався першокласною кіношколою, зручно розташованою на задньому подвір'ї Голлівуду. Тамтешній шпиталь відповідав світовим стандартам, не в останню чергу тому, що опікувався безліччю заможних і знаменитих каліфорнійців. А от осередком стартапів, заснованих комп'ютерними ботанами, Каліфорнійський університет аж ніяк не був. Центр комп'ютерних технологій перебував за 560 км на північ, у Кремнієвій долині, з епіцентром у студмістечку Стенфордського університету в Пало-Альто. Випускники Стенфорда — Джеррі Янг і Дейвид Філо — уже запустили Yahoo, шалено популярну підбірку доступних для пошуку веб-сторінок. Леррі Пейдж і Сергій Брін — аспіранти Стенфорда — бавилися з алгоритмом, що невдовзі перетворився на Google. Майже всі чільні світові венчурні капіталісти — інвестори, що ставлять ризиковані ставки на технологічні компанії, які ще не встигли проявити себе — мали свої офіси на Сенд-Хілл-роуд у районі Менло-парк за кілька хвилин їзди від університетського містечка Стенфорда. І то не випадково: фінансисти розуміли, як важливо бути поряд із тими, хто на знаних факультетах комп'ютерних наук чи інженерії вигадує ідеї, у які варто вкладати гроші.

Це не означає, що Каліфорнійський університет у Лос-Анджелесі перебував на задвірках освіти. Цей заклад десятиліттями випускав науковців у сфері ракетобудування й інших інженерів, які працювали в оборонній й аерокосмічній галузях, що активно розвивалися після Другої світової війни. Крім того, він заявив про своє право на власний розділ в історії комп'ютерів. У 1969 році науковці з комп'ютерної сфери, які працювали в Болтер-холі на факультеті інженерії, надіслали перше повідомлення через фінансовану урядом комунікаційну мережу під назвою ARPANET. З тієї першої передачі даних між двома «вузлами» мережі — приймальний вузол був не деінде, як у Стенфорді — і народився інтернет.

Через двадцять п'ять років студенти комп'ютерних наук в Каліфорнійському університеті сприйняли б таку історію радше як минулорічну побрехеньку, дарма що всесвітня павутина — найновіший етап у розвитку інтернету — породжувала безліч прибуткових проектів. Однак ті молоді програмісти в університетському містечку достеменно знали одне: їм подобається перебувати в унікальному товаристві й мати окреме місце для спілкування. Тим місцем у Каліфорнійському університеті стала Асоціація студентів комп'ютерних наук (АСКН), також розташована у Болтер-холі. За словами Майкла Тодда, члена асоціації в середині 1990-х років, то був такий собі «клуб», місце, де студенти-однодумці могли розслабитися після занять, пограти в ігри й потеревенити про комп'ютери. Клуб також виконував функцію «бетону для резюме», пригадує Тодд, сигналу для майбутніх роботодавців про те, що апаратне й програмне забезпечення відіграють чільну роль у житті молодого претендента на роботу.

Асоціація мала цілий склад комп'ютерного обладнання й усіляких меблів і функціонувала, як таке собі братство, і цю атмосферу підсилювала майже цілковита відсутність молодих жінок. Студенти швидко знаходили собі приятелів. Ілля Хейкінсон, емігрувавши в дитинстві разом зі своїми батьками до Сполучених Штатів з Москви, товаришував із Тоддом, уродженцем округу Марін, заможного передмістя на півночі Сан-Франциско. Інтроверт Хейкінсон пригадує, що з радістю долучився до цього натовпу технарів. Клуб на той час очолював його одноклассник Ден Родрігес. Серед учасників були Вінс Басем, фанат волейболу, який мешкав у тому самому гуртожитку, що й Тодд, а також іще один уродженець Затоки Сан-Франциско Кевин Смілак.

Студент, якому судилося стати найзнаменитішим учасником клубу, виріс майже по сусідству. Народившись поблизу, у долині Сан-Фернандо, Тревіс Каланік здобував освіту за двома спеціальностями — комп'ютерні науки та бізнес, й одразу вподобав клуб. Він пригадує, що швидше знайшов спільну мову з його членами, ніж зі своїми сусідами в гуртожитку.

— Я проводив там більшу частину свого часу, — каже він. — Ми грали в Double Dragon (популярну в 1980-ті роки відеогру в жанрі

«побий їх усіх», яку з часом перемістили з відеоприставки на персональний комп'ютер).

Сервери в комп'ютерному клубі, який належав факультету комп'ютерних наук, давали змогу його учасникам використовувати мережеву технологію під назвою «протокол передачі файлів», або ж FTP, і шукати програми, розташовані деінде в інтернеті. Каланік пригадує:

— Ми знаходили FTP-сайти з MP3-файлами, що стискали музику в цифровому форматі й зберігали її на комп'ютері, а ще розв'язували всілякі дивні головоломки і задачки. Ось чим ми займалися.

Попри бум інтернет-компаній на півночі в цьому комп'ютерному клубі переважно веселилися й грали в ігри. Саме в такій атмосфері восени 1997 року Басему спала на думку одна ідея. На той час в гуртожитках Каліфорнійського університету всі комп'ютери з операційною системою Windows від компанії Microsoft були пов'язані між собою в мережу. Неймовірно, принаймні за пізнішими стандартами, але це за замовчуванням давало змогу їм не лише взаємодіяти між собою, а й поширювати збережені на них файли між усіма користувачами мережі без пароля.

— Ніяких фаєрволів на той час не існувало, — каже Каланік.

Така прогалина створила нову можливість. Басем подумав собі: класно було б написати програму, яка автоматично шукала б музику й інші мультимедійні файли на всіх з'єднаних між собою комп'ютерах, а потім виводила результати. Знайомий прийом для тих, хто користувався пошуковими системами в інтернеті і «блукав» всесвітньою мережею в пошуках інформації чи розважальних сайтів. Басем хотів відтворити в цифровому форматі споконвічну звичку студентів позичати свої музичні збірки сусідам у гуртожитку.

— Ми почали це в кімнаті Вінса, аби знайти й послухати музику, — розповідає Тодд, який допомагав Басему писати вихідний код.

Попри те, що обидва працювали в університетському гуртожитку, завдяки магії мережі, що було б неможливо до тієї першої передачі даних через ARPANET із Болтер-холу, вони отримали доступ до численних комп'ютерів Каліфорнійського університету. Тодд улаштувався системним адміністратором на неповний робочий день, що дало йому «ключ» до цієї мережі. Вони з Басемом зрозуміли, що їхня програма, яка вміла шукати пісні у всьому гуртожитку, так само

спокійно функціонуватиме і в інших гуртожитках чи навіть університетських містечках. Ба, навіть більше: вона працювала з будь-яким комп'ютером, під'єднаним до інтернету, а це означало, що створивши й розрекламувавши такий сервіс, вони зможуть навіть бізнес заснувати, якщо зберуть велику аудиторію технарів-фанатів музики. Дехто з колег у клубі почув про їхній проект і в листопаді 1997 року до Тодда й Басема приєдналися ще Смілак, Родрігес і п'ятий одногрупник Джейсон Дрог, які заповзялися перевірити, чи зможуть вони заробити на ідеї з пошуком музики. (Каланік, який того семестру стажувався на Intel — компанії-гіганті з виробництва напівпровідників — до початкової команди не належав). Хлопці не мали досвіду в бізнесі, проте зуміли вдало назвати нову компанію. Програмі, яка перебирала мережеві файли в пошуках MP3-файлів, а згодом і відео, дали ім'я, яке легко запам'ятовувалося, — Scour.

* * *

Утім, Scour.net починався радше як студентський проект, аніж як компанія. Хлопці збиралися разом під час зимових канікул і вдосконалювали код. Вони облаштували собі «лігво» у будинку батьків Смілака в каліфорнійському місті Волнат-Крік неподалік Сан-Франциско, розмістивши комп'ютери на тенісному столі в будиночку для гостей біля басейну. (Вітчим Смілака Джеймс Амфріс став першим інвестором Scour, вклавши в нього кілька тисяч доларів. Ще одним інвестором був приятель батька Дена Родрігеса). На заснування компанії команда Scour не витратила ані цента. Повернувшись до університету на початку нового семестру в 1998 році, вони створили веб-сайт, який, по суті, належав Каліфорнійському університету, бо функціонував у його мережі й мав університетську адресу: scour.cs.ucla.edu. Крім того, вони розширили ядро своєї групи — до них приєднався Хейкінсон.

Каланік, який згодом стане сьомим співзасновником проекту, на той час ще не долучився до роботи і далі стажувався в Intel. Проте він уже тісно приятелював із хлопцями, які започаткували Scour, особливо з Родрігесом. Той спершу планував приєднатися до Каланіка в Intel, але передумав і залишився в Лос-Анджелесі. Каланік боявся, що пропускає щось важливе — і сказав про це Родрігесу.

— Мене це трохи зачіпало. І я сказав йому: «Справді, чувак? Я теж хочу бути у грі», — згадує Каланік.

Та повноцінно він увійшов у Scour лише в наступному семестрі, бо влітку проходив ще одне стажування — цього разу в проекті в галузі електроенергетики в Boston Consulting Group у Лос-Анджелесі. Каланік не востаннє відступиться від новоствореного стартапа, розглядаючи паралельно інші варіанти: через десять років, коли вистрілить Uber, він вчинить так само.

Scour був взірцем того, що згодом отримало назву «відповідності продукту ринку» і стало мало не священним терміном серед підприємців у Кремнієвій долині. Деякі стартапи створюють модний продукт, який нікому не потрібен. Інші полюють на масового споживача, проте не мають що йому запропонувати. Простий у використанні веб-сайт Scour віднаходив доступні в мережі музичні файли і формував плейлист, що страшенно сподобалося студентам, які хотіли слухати нову музику, але в них не було грошей на диски. Проект Scour мав на меті зібрати велику аудиторію, комерційно привабливу для розважальних компаній, і виконувати роль або рекламного інструменту, або платформи для продажів. Самі ж пісні — те, що принадувало людей до Scour, — належали тим користувачам, які їх свого часу придбали. Scour був одним із перших прикладів «платформи», яка використовувала власність інших людей заради власного прибутку. Музичні файли користувачів були для Scour тим, чим згодом стали для Uber автомобілі водіїв UberX, хоча ця компанія заробить набагато більше за Scour.

Інформація про сервіс Scour, який уже офіційно став фірмою, розійшлася дуже швидко.

— Ми сиділи в гуртожитку і просто спостерігали, як з кожним днем все зростає, — каже Дрог, студент факультету комп'ютерних наук, який паралельно навчався на курсах в кіношколі Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі й розумів потенціал компанії як медійного бізнесу. — Через півроку після запуску сайтом користувалися майже 11 відсотків студентів Берклі. То був типовий для коледжу юнацький проект, а служба ІТ-безпеки в гуртожитку навіть не зауважила, що в нас був сервер, хоча ми проксували трафік десь двадцять мегабіт за секунду. У той час за такий канал треба було б заплатити десь двадцять тисяч доларів, не менше.

Scour розвивався так стрімко, що його засновники постали перед нелегким вибором: учитися чи займатися бізнесом.

— Важко сидіти на лекції з фізики, коли ще мало людей мають мобільний, а в тебе він постійно дзвонить, бо в Сан-Хосе впали сервери, — каже Хейкінсон. — З часом стало взагалі неможливо. І дехто з нас покинув навчання.

Розподіл обов'язків, який відбувався природно, наприкінці 1998 року остаточно закріпився. Родрігес, який згодом очолив Scour, мав підприємницький хист і любив випробовувати на практиці вичитане ним у бізнес-літературі. Смілак і Басем розробляли програмне забезпечення. Тодд опікувався серверами. Дрог відповідав за рекламу, зокрема продавав банери. На той час, коли команда перебралася з університетського гуртожитку в орендоване Тоддом і Родрігесом помешкання в районі Уествуд, Каланік, який також покинув навчання, уже приєднався до проекту й відповідав за маркетинг, а також за те, що відіграватиме суттєву роль упродовж усієї його кар'єри, — за пошук інвестицій. Він орієнтувався в технологіях, але ніколи не писав вихідного коду — і в майбутньому це не змінилося.

На початку 1999 року Scour став більше схожий на компанію, хоча й керувала ним групка студентів, які покинули навчання й працювали в тісній квартирі неподалік від свого колишнього університету.

— Ми підросли й мали тринадцять працівників і стільки ж комп'ютерів, — розповідає Хейкінсон, який через багато років став технічним директором сервісу обміну швидкими повідомленнями Sparchat, розташованому в районі Веніс на іншому кінці міста. — Коли хтось хотів скористатися мікрохвильовкою, ми мушили вимикати монітори, аби не вибило електрику. Це було трохи тупо.

Те, що команда Scour із самого початку була бізнес-ренегатами — користувалася мережею Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі й будувала бізнес на інтелектуальній власності, яка їй не належала — залишило свій слід на репутації компанії та її засновників.

— Ми переконалися в одному: можна робити всілякі невинні спритні штучки, і нічого тобі за це не буде, — каже Дрог, єдиний із засновників Scour, який потім приєднався до Каланіка в технологічній авантюрі номер один — Uber. — Ми побачили, як можна обходити правила, — головне нікому не шкодити.

І використовувати систему для власної вигоди. Тож ми з кожним разом пробували зайти ще далі.

Щоб рухатися вперед, Scout потребував інвестицій, і невдовзі засновники націлилися на людей поза межами родини й друзів. Вітчим Смілака інвестував ще 150 000 доларів, але цього бракувало на зарплату й сервери. (Далі користуватися університетською мережею вже не було як). Тодд приятелював із Франческо Фабброчіно, випускником факультету комп'ютерних наук, який згодом винаймає разом із ним помешкання. Фабброчіно працював в інтернет-стартапі в Беверлі-Хілз під назвою Checkout.com, яким керували голлівудський агент Майкл Овіц і мільярдер, власник мережі супермаркетів Рон Баркл. Як і багато людей у той час, вони хотіли заробити на інтернет-лихоманці. Фабброчіно припустив, що Овіца й Баркла може зацікавити Scout, і налагодив контакт між їхніми заступниками і командою стартапу, яка делегувала завдання з пошуку інвестицій Каланіку.

Для Каланіка це було неабияке випробування.

— Я спілкувався з людьми й учився нині вже стандартним речам для Кремнієвої долини, — розповідає Каланік, який не мав ані досвіду ведення перемовин, ані наставників, до яких міг би звернутися. — Тепер про все це пишуть у блогах: наприклад, що таке протокол узгодження домовленостей і з чим його їдять. А тоді ніхто нічого не знав. Була якась колективна мудрість і по всьому. Про венчурні інвестиції не було де прочитати. Тож я мусив учитися. В той час я жив з батьками і, пам'ятаю, по вісім годин на день висів на телефоні.

Навесні 1999 року команда досягнула згоди з Овіцом і Барклом. Дві акули з Лос-Анджелеса — технологічно необізнані, зате з глибокими кишнями — обіцяли інвестувати чотири мільйони доларів в обмін на 51 відсоток акцій Scout. Молода компанія мала переїхати до тієї ж будівлі в Беверлі-Хілз, де працював проект Checkout.com. Угоду планували остаточно оформити за місяць, а до того представники Scout не мали права підшукувати іншого, вигіднішого інвестора. Втім, хлопці відразу злякалися, захвилювавшись, що не варто віддавати комусь чужому контроль над новоствореною компанією. Крім того, Scout зацікавилася студія звукозапису GoodNoise, яка поширювала в інтернеті пісні незалежних гуртів і хотіла придбати

міноритарний пакет акцій компанії. Овіц тим часом намагався змінити умови угоди, якої так і не уклали до визначеної дати.

— Я подзвонив Овіцу і сказав: слухай, ті тридцять днів, коли ми не мали права шукати когось іншого, спливли. Ми й далі шукатимемо інвесторів, — розповідає Каланік.

Не надто вдалий старт стосунків з інвесторами. За словами Каланіка, Овіц подовжив дію заборони на кілька днів, але марно.

— І от одного ранку Wall Street Journal повідомив, що Майкл Овіц подав на нас до суду за те, що ми порушили той пункт угоди.

Судовий позов став прикрою несподіванкою і доброю наукою.

— Ми дуже швидко зрозуміли правила гри, — каже Дроґ. — Нас навчили найбільші лиходії на Землі — люди з Голлівуду.

Дроґ натякає, що то стало чималим досвідом для Каланіка.

— Він завжди був крутим, але той досвід фандрейзингу змінив його життя.

Підприємці, наче в тій сцені з «Хрещеного батька», зрозуміли, що їм зробили пропозицію, від якої неможливо відмовитися. Каланік каже:

— Ми взяли гроші. У нас не було вибору.

* * *

Літо 1999 року запам'яталося Scour не лише інвестиційними інтригами. Отримавши чотири мільйони доларів від Овіца й Баркла, компанія переїхала до Беверлі-Хіллз і почала наймати працівників. Успіх сервісу, а також його недоліки привернули увагу одного конкурента, який згодом покладе кінець Scour. Конкурент той горів яскравіше й довше за Scour, але його спіткав той самий фінал. Називався він Napster.

Найбільша проблема Scour полягала в тому, що не відбулося масштабування компанії — тобто, розширивши штат, вона не почала працювати краще. Її пропозиції приваблювали молодих меломанів, однак попит на пісні значно перевищував здатність компанії його задовольнити.

— Ми стали суперпопулярними, — каже Каланік, — але в нас була обмежена кількість джерел контенту. Ми мали певну кількість коробок

— [персональних комп'ютерів, які належали користувачам Scour] — з піснями Брітні Спірз і все.

(У 1999 році співачка випустила свій дебютний альбом «...Baby One More Time», який мав шалений успіх.)

— За одним і тим самим контентом полювало забагато людей, і коробки ламалися. Ви шукали посилання, знаходили його, клацали, а воно не працювало, бо комп'ютер на іншому кінці накрився.

У такому разі технарі Scour квапливо забирали старі посилання й шукали в інтернеті свіжі джерела музики. Новий контент різко збільшував трафік.

— А потім у нас закінчувалася музика, — каже Каланік, і цикл запускали знову.

Як це часто трапляється з передовими технологіями, недоліки Scour наштовхнули її конкурента на невелике, але дуже важливе вдосконалення. Scour давав користувачам змогу бачити, яку музику мають у своїх колекціях інші. Та щоб прослухати її, вони мусили надіслати запит, запустивши процес передачі файлів від одного користувача до іншого через мережу. Шон Феннінг, як і багато користувачів Scour, обожнював музику й технології. Він з'ясував, чого бракує Scour, і в травні 1999 року, приблизно через півтора року, як одногрупники з Каліфорнійського університету заснували Scour, Шон Феннінг і Шон Паркер створили Napster — ліпшу мережу для обміну файлами.

— Він подумав: а чому б автоматично не поширювати той файл, що я стягнув зі Scour? — пригадує Каланік прийом, коли прослуховування пісні робило її автоматично доступною для будь-кого з інших користувачів.

Крім того, Napster лише показував користувачам доступні в певний момент файли, і тому, на відміну від Scour, не створював надмірних очікувань і виконував обіцяне.

— Ото й весь Napster. Він взяв за основу Scour, трохи його допрацював — і те маленьке вдосконалення все змінило.

Згодом Каланік із Феннінгом заприятелюють, а Феннінг стане одним із перших інвесторів Uber. Добре затамивши, як Napster скористався зі Scour, Каланік ніколи не забуде про важливість швидкого вдосконалення гарної ідеї свого конкурента. Тому й не

прогавить момент, побачивши через десяток років, як Lyft випереджає за інноваціями Uber.

Napster став вірусною сенсацією і частиною культурного дискурсу. Він швидко затьмарив Scour: до 2001 року сервісом скористалися 80 мільйонів разів. Тоді як Scour на піку популярності мав сім мільйонів завантажень. Тепер Scour мусив наздоганяти конкурента — і запустив сервіс під назвою Scour Exchange, який функціонував майже як Napster. (Успіх обох компаній залежав від того, що вони давали змогу користувачам слухати музику, а зі Scour ще й дивитися фільми, які їм не належали. Досить скоро це обернеться проти них.) Варто сказати, що Scour затято намагався не пасти задніх. Компанія запустила відверту маркетингову кампанію, спрямовану на свою цільову аудиторію — молодь. Задля просування Scour Exchange, або скорочено SX, вони використовували методи, притаманні фірмі, якою керує команда молодих хлопців. Scour найняв маркетингову компанію, що роздавала в університетських містечках по всій країні пляшечки з лубрикантом, обклеєні провокативним гаслом Scour Exchange: «Щоби плавно закинути використовуйте SX».

Бажану увагу Scour здобув. У листопаді 1999 року його хотіла придбати компанія RealNetworks, яка випускала софт для потокового передавання файлів, — власники контрольного пакету акцій схвально сприйняли цей крок. Того ж місяця кілька студій звукозапису подали колективний позов проти Napster, який на той час уже розкрутився. Вони заявили, що його однорангова мережа завантаження музичних файлів порушує авторські права. Продаж Scour Exchange обіцяв непогану фінансову вигоду, надто якщо Real пощастить знайти законний спосіб просувати далі цей сервіс. При цьому засновники компанії стануть пересічними працівниками Real і за продаж отримують акції, а не гроші. У розпалі перемовин сайт технологічних новин CNET, посилаючись на «поінформоване джерело», повідомив, що Real збирається заплатити за Scour 100 мільйонів доларів США.

— Хтось вирішив злити пресі, що нас планують купити, мабуть, щоб зірвати нашу угоду, — каже Хейкінсон. — Ми отримали певну пропозицію, а хтось злив, ніби дають значно більше, ніж насправді нам прагнули заплатити. Скидалося на те, що один продуманий дзвінок журналістові поклав край нашій угоді.

Неофіти, які кілька місяців тому не повірили власним очам, коли побачили в газеті новину про те, що Овіц подав на них до суду, довели, що вже опанували мистецтво ведення перемовин через медіа.

З огляду на те, що відбувалося з Napster, не продати компанію означало втратити можливість. Індустрія розваг сприймала Napster як екзистенційну загрозу. Молодь з досвідом вільного доступу до музики вже не захоче її купувати. Швидкість інтернету тим часом зростала, і кіностудії розуміли, що з часом ринок DVD опиниться в такій самій ситуації. У липні 2000 року три професійні об'єднання у сфері розваг подали позов проти Scour за порушення авторських прав — на кшталт того, проти якого боровся Napster: Scour Exchange сприяв незаконному завантаженню фільмів і музики. Сума позову — відшкодування за кожне окреме порушення, що разом сягнуло 250 мільярдів доларів США, — загрожувала існуванню компанії.

А найбільше молодих керівників Scour дратувало те, що багато кіностудій платили їм за промоцію їхніх фільмів, тоді як їхні юристи паралельно з ними судилися.

— Спочатку вони дзвонять і питають: «А скільки завантажень ми вчора отримали? І яке охоплення аудиторії це нам дало?» — розповідає Дрог. — І наступний дзвінок: «Ми подаємо на вас до суду, хлопці». То було дуже дивно.

Справа Napster тягнулася кілька років — компанія оголосила себе банкрутом аж у 2002 році — тим часом Scour обвалився за кілька місяців. Дехто із засновників компанії хотів боротися. Зокрема, Каланік. Але в нього було мало грошей, тому й було мало що втрачати. Зовсім інакше виглядала ситуація для Баркла з Овіцом, чий хліб із маслом залежав від тієї індустрії, що воювала зі Scour. (Колишній юрист Генк Беррі, партнер одного з венчурних інвесторів Napster із Сан-Франциско, очолив Napster і боровся, аби компанія втрималася на ринку.) Різні фірми, як-от Liquid Audio і Listen.com, змагалися за активи Scour на аукціоні, поки засновники компанії перебували в залі суду під час слухань. Каланік каже:

— Ти спостерігаєш, як твою роботу, твоє майно розпродують з молотка в суді, що розглядає справи про банкрутство. Жодних церемоній. Ефективність бульдозера. Так працює суд.

Урешті-решт компанія CenterSpan Communications із Портленда, штат Орегон, виграла аукціон, придбавши активи Scour за дев'ять

мільйонів доларів із наміром перетворити Scour Exchange на легальний сервіс обміну файлами. Дехто із засновників Scour кілька місяців проводив консультації із CenterSpan, сподіваючись урятувати бізнес, але з того нічого не вийшло.

Для всіх засновників, зокрема й Каланіка, то був ще один урок, щоправда не надто приємний. Він полягав у тому, що потрібно достеменно розібрати, як правильно задовольняти потреби суспільства.

— Я виступав за декларування одинадцятого розділу^[5] як нашого стратегічного ходу після розгляду справи в суді, — розповідає Каланік. — Коли намагаєшся позитивно ставитися до того, що насправді вганяє в депресію, вранці стає важко прокидатися. Починаєш спати по дванадцять-чотирнадцять годин на день. Дуже невеселий досвід, чесно. Тоді я зрозумів, що життя надто коротке, аби намагатися виглядати веселим у максимально невеселій ситуації.

Не надто щасливий кінець, проте Каланік уже пройшов бойове хрещення. Технологічним компаніям потрібно масштабуватися, аби випередити конкурентів і втримати користувачів. Крім того, кожному підприємцю варто зважати всі ризики, обираючи, у кого брати гроші і як утримати контроль над власною компанією. Через десять років, уже працюючи в Uber, Каланік уперто переслідував три цілі: забезпечити масштабування, залучити кошти й утримати кермо у своїх руках.

Та наприкінці 2000 року Scour пішов на дно, а двадцятичотирирічний Тревіс Каланік, як і його найближчі друзі з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, сидів без диплома й без роботи. Йому потрібен був новий план дій — і то негайно.

Розділ 3. Скрутні часи

Після невдачі зі Scour Каланік, по суті, уперше з часів свого дитинства нічим не займався. Щойно переживши перший досвід ведення «дорослого» бізнесу, Каланік уже встиг стати палким послідовником культу підприємця. Як і Стів Джобс, чиї родичі в рядку «професія» у свідоцтві про його смерть написали «підприємець», Каланік вважав себе тим, для кого заснування компаній — покликання й улюблена справа. На його думку, дві найважливіші риси підприємця — це творчій підхід і наполегливість.

І наполегливість має бути «намертво вшитою». Як і багато його ровесників, він разом зі своїм батьком брав участь у програмі «Індіанські провідники» від Юнацької християнської асоціації. Усі провідники та їхні батьки мали «індіанські» імена. Каланік був «Вовком-реготуном», бо, як він зазначив, «завжди реготав», а його тато був «Божевільним вовком». (Тут мушу зізнатися: за десять років до того ми з татом теж брали участь у цій програмі в іншому кінці країни і були «Великим ведмедем» і «Ведмежам»). Проект «Провідники» відповідав потребам того часу, і батьки, які цілими днями заробляли на хліб, отримували можливість провести час зі своїми синами, тим паче на природі. (Програма для татусів і доньок теж мала політично некоректну назву — «Індіанські принцеси». Згодом Асоціація викреслила слово «індіанський» з обох назв). Однак найбільше з тієї програми Каланік згадує не чудове «зависання» разом з татом, а власну спритність у продажі квитків на благодійний сніданок, де пригощали млинцями.

— Я завжди був першокласним продавцем, — хвалиться він через тридцять років. — Тож десь о другій дня я пішов до супермаркету Hughes і перевдягнутий в індіанця продавав квитки на сніданок. І я робив це до одинадцятої вечора, аж поки батьки мене звідти не забрали силоміць.

Якщо не брати до уваги його палкого бажання переплюнути ровесників, дитинство Каланіка було розміреним і впорядкованим. Він грав у бейсбол і футбол, обожнював математику, бігав крос і дослухався до порад старших сестер, як стати крутим хлопцем і як добирати класний одяг. Технічним складом розуму він завдячує

батькові Дону, інженеру-будівельнику, який працював у муніципалітеті Лос-Анджелеса й брав участь у багатьох проектах у Міжнародному аеропорту Лос-Анджелеса. Дон Каланік був майстер на всі руки, любив усе розбирати і заново збирати.

— Він ніколи не викликає сантехніка, а просто сам ремонтує, — каже Каланік. — Не викликає майстра з ремонту кондиціонерів, а відкриває кондиціонер і сам із ним розбирається. Ось такий у мене тато.

Він називає найемоційнішою і найлюдянішою в їхній сім'ї свою маму Бонні, яка працює в газеті менеджеркою з реклами.

— Вона щодня забирала нас зі школи й казала, як сильно нас любить. А ще просила нас не робити тільки одного — не вживати наркотики. І я досі їх не пробував.

Родина Каланіків не була ні багатогою, ні бідною, хоча часом їм бракувало грошей. Ані багате, ані бідне — так само можна описати й Нортридж, містечко в долині Сан-Фернандо, де вони мешкали. Це передмістя поблизу Лос-Анджелеса, забудоване скромними садибами і розташоване, за словами Каланіка, «просто посередині середини». Більшість його родичів там досі живе. Старші сестри Каланіка — обидві від батькового попереднього шлюбу — згодом продавали засоби для догляду за шкірою і працювали в копіювальному центрі. Менший від нього на одинадцять місяців брат Корі працює пожежником у Фресно, що в Центральній долині Каліфорнії. (Корі — певною мірою знаменитість, хоч і не такого рівня, як його брат: відеозапис 2013 року, де він виносить з охопленого пожежею будинку кошения, стало вірусним на YouTube, зробивши Корі місцевим героєм.) У родині Каланіка є ще пожежники, кілька вчителів, соціальний працівник і фізіотерапевт.

Каланік каже:

— Це аж ніяк не Єль. Там не моя родина.

Сімейна відпустка завжди передбачала відпочинок на природі. Каланік розповідає:

— Коли я вчився в школі, ми з татом і братом щоліта їздили на тиждень у гори Сьєрра-Невада. Що піймали, те й їли. Я навчився готувати рибу всіма можливими способами. Риба була на сніданок, на обід і на вечерю. Тож уже знаєш, що солити треба через тридцять п'ять секунд після того, як поставив на вогонь, а масло додавати наприкінці.

Попри середній достаток на одну річ — комп'ютери — батько Каланіка грошей не шкодував.

— Ми завжди мали найкрутіші, останні моделі — Commodore 64 чи Apple II, — розповідає Каланік.

На комп'ютері тато навчав його математиці вищого рівня складності. Каланік пригадує, що через його захоплення математикою з нього глузували.

— Мене дражнили, бо я був ботаном. Насправді бити не били, але насміхалися, цькували.

Розмірковуючи над своїми публічними баталіями зі службами таксі й регуляторними органами, яких він звинувачує у корупції, Каланік зауважує:

— Напевно, моє відчуття справедливості зародилося ще в ті часи.

Каланік був гіком у тілі атлета. У початковій школі він грав у бейсбол і був футбольним захисником. У старших класах займався бігом. Найбільше любив естафету на 400 метрів.

— Я ніколи не був найшвидшим на дистанції чотириста метрів, але мене завжди ставили на останній етап. Бо якщо переді мною хтось біг, я завжди його наздоганяв.

Коли Каланік не займався спортом, то працював. Накладав морозиво в ріжки в Baskin-Robbins і робив ксерокопії в Kinko's. Проводив соціологічні опитування по телефону.

— Я дзвонив людям і намагався втримати їх біля слухавки півгодини, аби поставити їм купу запитань. Як у якійсь конторі з телефонних продажів.

Але він працював не тому, що йому хотілося заробити побільше грошей. Коли я поцікавився в Каланіка, що його мотивувало, він назвав дві причини. Його батько, пояснив він, має «божевільну» робочу етику, що передалася його синові.

— Тато ріс у бідній сім'ї, — зауважує Каланік.

Він не лише копіював свого тата, а й змалку виявляв таку підприємницьку енергію і запал до змагання, що став бігуном, якого завжди ставили на останній — найважливіший — етап естафети.

— Є одна підприємницька фішка: «Я працюю більше за тебе», — каже він. — Багато хто із цього починає. Воно йде від власної загроженості. Так ніби ти ледь зводиш кінці з кінцями і треба бути міцним горішком, щоб якимось це пережити.

Деякі з Каланікових підліткових місць праці, підготували його до майбутньої роботи керівника. Наприклад, він продавав ножі через компанію, що була, по суті, багаторівневою маркетинговою системою.

— Починаєш зі своєї мами і друзів, продаєш ножі їхнім матерям, у процесі збираєш контакти потенційних покупців, а далі вже працюєш з ними.

Для майбутнього інженера комп'ютерних систем і мереж цей досвід став одкровенням.

— Програмісти зверхньо ставляться до продажів. Вони вважають їх тупою, безглуздою роботою. Але водночас це й оповідання історій. І саме цього вчать продажі. Ти вчишся, як розповідати історії.

Каланік працював і після вступу до Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, де планував навчатися впродовж п'яти років і отримати диплом за двома спеціальностями. Перша — електронна інженерія і комп'ютерні науки, друга — економіка бізнесу. Саме перед тим, як долучитися до команди Scout, він пройшов три стажування, що показали йому, як влаштовано великий бізнес. То були робота влітку в консалтинговій фірмі Silicon Valley Internet Partners у Сан-Франциско, практика в компанії Intel в Орегоні та участь у проекті Boston Consulting Group, де його клієнтом стала Southern California Edison. Та найтривалішим і найоригінальнішим його підробітком був заклад New Way Academy — центр підготовки до тесту SAT^[6], який він заснував разом з іншими неподалік від батьківського дому. Заледве на рік старший за своїх учнів, щосуботи Каланік начіпляв краватку і повчав старшокласників, переважно корейців, як набрати максимальну кількість балів.

— Коли хочеш чогось навчити 16–17-річних підлітків, мусиш влаштовувати шоу, інакше ніяк, — каже він. — Вісім годин шоу, і при цьому треба весь час бути життєрадісним, веселим, спритним, розумним. Треба вміти присадити тих, хто занадто виступає. Ну і все.

Завдяки своєму юнацькому досвіду ще до того, як його перший стартап завершився невдачею, Каланік збагнув, як важливо розповідати історії й влаштовувати шоу, і як принизливо просити гроші. Він активно рухався у бік підприємництва.

Не встиг суддя вдарити молотком, поставивши крапку у справі про банкрутство Scout, як Каланік і Тодд уже почали мізкувати над наступною компанією. Як ті співаки, чії нові пісні схожі, мов дві

краплі води, на старі, ці двоє не відходили далеко від тем, якими займалися ще зі студентських часів. По суті, вони заново відродили Scour, але з одним дуже вагомим нюансом. Їхня нова компанія — Red Swoosh — мала бути з юридичного погляду невразливою (принаймні в цьому випадку Каланік вирішив тримати юристів на відстані) і зорієнтованою на бізнес, а не на індивідуальних клієнтів. По суті, Каланік і Тодд планували пропонувати свою технологію тим розважальним компаніям, які подали позов проти Scour. (Згодом з'являться скарги на те, що Red Swoosh використав вихідний код Scour, однак Каланік та інші це заперечували).

Scour давав людям змогу користуватися своїми комп'ютерами й інтернетом, щоб обмінюватися піснями й відео, тоді як Red Swoosh забезпечував компаніям можливість ділитися такими ж великими файлами зі своїми клієнтами. Обмін великими файлами вже був популярним бізнесом, і в топі стояли компанії на кшталт Akamai, Exodus Communications і Digital Island. Ці фірми створювали великі, дорогі комп'ютерні мережі, щоб обслуговувати своїх клієнтів, здебільшого медійні компанії, які хотіли швидко надавати користувачам програми, трейлери до фільмів та інші файли через веб-мережу.

Генеральним директором — і цього разу справді засновником — нової компанії став Каланік, а технічним директором — Тодд. І почали вони з відвертого посилання на свого попередника: логотип Scour складався з двох червоних позначок-пташок^[7], які утворювали велику літеру S. Софт від Red Swoosh робив усе те саме, що й програми від Akamai та інших компаній, але за нижчу ціну і з певними фішками, яких не пропонували наявні на ринку гравці. У документі, який Red Swoosh підготувала для потенційних інвесторів за три місяці після запуску, компанія називала себе «мережею надання переваги». (Інші гравці полюбили термін «мережа надання контенту»). «Перевагою» у схемі від Red Swoosh і головним складником її пропозиції була однорангова мережа, яка свого часу забезпечила успіх Scour: Red Swoosh використовувала потужності індивідуальних ПК із загальним доступом до інтернету. (Ці недорогі ПК, які належали фірмам-замовникам та їхнім клієнтам, не входили до мережі компанії. В цьому й полягала її «перевага»). Буклет для інвесторів, який компанія випустила 2001 року, — дорожня карта мандрівки, що тільки-но

розпочалася — пояснював, що «запропоноване Red Swoosh рішення не потребує колосальних інвестицій у тисячі серверів чи десятка дата-центрів, розташованих по всьому світу. Red Swoosh натомість використовує гігантську незадіяну потужність настільних комп'ютерів, які можуть поширювати й надавати контент дешево, ефективно й легально».

План Red Swoosh цікавий не лише тим, як спритно компанія адаптувала комерційні переваги Scour, а й тим, що її стратегія стала провісницею так званої моделі полегшених активів, що згодом стане секретним інгредієнтом Uber. Програмне забезпечення Red Swoosh зробило можливим обмін файлами між чужими персональними комп'ютерами, а Uber одного дня з'єднає пасажирів із водіями, чії автівки уособлювали «гігантську незадіяну потужність» на вулицях міст. Якщо Red Swoosh припускав, що «невикористана потужність настільних ПК у 3000 разів перевищує наявну потужність усіх мереж надання контенту у всьому світі», то Uber зрештою збере автомобільний парк, що перевищуватиме за кількістю машин будь-яку службу таксі — і при цьому жодна автівка йому не належатиме. Коротко кажучи, компанії Scour і Red Swoosh стали — принаймні для Тревіса Каланіка — прямою дорогою до Uber.

Та найвідчайдушніша затія полягала в тому, як молоді підприємці зуміли врятувати відносини з тими компаніями, з якими ще кілька місяців тому воювали не на життя, а на смерть. Іронію було видно неозброєним оком.

— Це те саме, якби наркодилер перекваліфікувався на аптекаря, — зауважує Франческо Фабброчіно, приятель Майкла Тодда зі студентських часів, який став одним із перших працівників Red Swoosh.

Співпраця з титанами з індустрії розваг також давала змогу спокутувати свої гріхи.

— То було круто, бо ми ходили в офіси усіх тих власників контенту, — розповідає Каланік. — Нам призначали зустрічі на супервисокому рівні, наприклад, у Disney на зустріч з нами прийшло тридцять людей.

Що ж до розважальних компаній, то в них цікавість брала гору над ворожістю. Це було того року, коли Apple презентував цифровий «музичний автомат» iTunes, який у 2003 році стане легальною

альтернативою Napster. Музичні компанії й кіностудії хапалися за найсучасніші технології. Каланік пригадує:

— Вони нам: «А хіба ми, хлопці, не вигнали вас нафіг із цього бізнесу? І ви тепер хочете продати нам це гівно? Ну-ну, покажуйте, що у вас там. Дуже цікаво подивитися».

Каланік уперше став CEO — дарма, що всі працівники його компанії могли розміститися в седані середнього розміру — і його обов'язком було зацікавити потенційних клієнтів. Попри свій попередній досвід виступів на курсах підготовки майбутніх студентів Каланік все одно іноді нервував на публіці.

— Коли ми презентували компанію в Disney, він весь тремтів, коли говорив, — пригадує Фабброчіно, технічний директор Red Swoosh. — Я прошепотів йому: «Чувак, розслабся. Люди подумують, що ти брешеш».

І, за словами Фабброчіно, Каланік таки розслабився.

— Тревіс умів дослухатися до того, що йому говорять.

Каланік створив у Red Swoosh атмосферу маніакального трудового режиму — через кілька років вона стане звичним явищем і для працівників Uber.

— Той хлопець цілодобово був на телефоні, — пригадує Фабброчіно. — Він гнав уперед, а ми кричали, щоб він нарешті зупинився.

Крім того, Каланік був ощадливим, часом аж занадто. Він за будь-якої погоди їздив на роботу на старому мотоциклі. Фабброчіно розповідає:

— Ми всі думали, що йому клепки бракує. Іноді він приїжджав на роботу мокрий як хлющ. Але я його за це поважав.

Втім, ощадливість Каланіка мала й менш привабливий бік.

— Ми часто ходили разом обідати і він постійно забував гаманець, — каже Фабброчіно.

З роками такі дрібниці створюють навколо Каланіка ауру такого собі хитруна, слизького типа, якому не варто довіряти. І це дратуватиме багатьох людей, які матимуть з ним справу.

— Він любив малювати на дошці великий долар, обводив його колом і виділяв контури — раптом хтось пройде повз, то щоб бачив, — пригадує Ілля Хейкінсон, програміст зі Scour, який приєднався до Каланіка і Тодда в Red Swoosh. — І всі знали, що лише задля цього він

так робить. Отакий дивний, дешевий трюк. Нічого поганого в цьому нема. Але ж це безглузда показуха.

Насправді Red Swoosh майже завжди бракувало великих доларів. Навесні 2000 року бульбашка доткомів луснула, зачепивши і цю крихітну компанію, засновану на початку 2001 року. По-перше, стрімке падіння вартості визнаних конкурентів, проти яких націлився Red Swoosh, не віщувало нічого доброго для пошуку інвестицій. До прикладу, ще рік тому Akamai коштувала мільярди доларів, а тепер шанси залучити її як інвестора різко впали. Ще гірше було те, що висохли традиційні джерела фінансування технологічних стартапів, надто тих, якими керували команди молодих підприємців, чії попередні проекти спалахнули й швидко згоріли. Каланік зустрівся з венчурним капіталістом у Кремнієвій долині — у Південній Каліфорнії постійно бракувало тих, хто інвестував у технології, — і той поділився з ним своєю думкою про те, що в галузі програмного забезпечення вже жодних інновацій не з'явиться.

— Важко уявити щось настільки ж ірраціонально цинічне.

Але так тоді думали всі.

Каланік наштовхнувся на стадний інстинкт, який управляє циклами венчурного фінансування. Інвестори з Кремнієвої долини радше інвестують у п'ять онлайн-крамниць для домашніх улюбленців, ніж в один унікальний проект. На краще чи на гірше, але невеличка команда Red Swoosh займалася тим бізнесом, на якому зналася, і з тими потенційними клієнтами, які погоджувалися з ними зустрічатися.

Проте хлопці зі Scour усе ж мали нетрадиційне джерело прибутку. Компанія, яка придбала активи Scour, потребувала, аби хтось допоміг їм зрозуміти, що саме вона придбала і як цим управляти. Тодді підписав із компанією CenterSpan контракт про консультаційні послуги і делегував частину роботи працівникам Red Swoosh.

— Ми надавали послуги за договором — наприклад, підтримували нормальне функціонування дата-центру або ще чимось таким займалися, — каже Каланік. — І завдяки цьому оплачували рахунки.

Джерелом напруження стало те, як компанія Red Swoosh розраховувалася зі своїми працівниками. За словами Хейкінсона, позаяк він працював над проектами CenterSpan, перебуваючи при

цьому в Red Swoosh, то свою оплату від CenterSpan переказував безпосередньо Red Swoosh, а натомість отримував акції у стартапі.

— Дивна схема, — каже він, — але вона працювала.

Однак така договірна діяльність призвела до непорозумінь, зокрема щодо статусу працівників Red Swoosh. Попри гроші, що надходили від CenterSpan, з фінансами було тужно, і компанія перестала сплачувати обов'язкові виплати із заробітної плати. Це порушувало вимоги податкової служби. І було тривожним дзвіночком для потенційних інвесторів. Майкл Тодд каже, що всі працівники компанії знали про це рішення, а він виступав проти нього.

— Я вважав, що не сплачувати податки із зарплати — погана ідея. Це всіх турбувало.

Крім того, Тодд боявся, що відповідальність за несплату перекладуть на нього.

Каланік вважав його винуватцем:

— Він вів усю бухгалтерію. Я називаю таку поведінку некомпетентністю. Ми заборгували американському уряду десь сотню тисяч. Ішлося про економічний злочин.

Каланік думав, що Тодд намагається тишком-нишком продати Red Swoosh.

— Ми не могли отримати фінансування і не мали клієнтів, які платили б нам реальні гроші, — розповідає він. — А минуло вже вісім місяців, відколи ми стартували.

Тодду, на думку Каланіка, просто бракувало духу для участі у стартапі.

— Тож я, по суті, вигнав його з компанії.

Натомість Тодд стверджує, що ніяк не зміг би продати Red Swoosh без згоди Каланіка, адже вони починали як рівноправні партнери. Він також не погоджується зі словами про те, що його вигнали, і каже, що пішов за власним бажанням.

Те, що спочатку було дружньою комбінацією технічного інтелекту й підприємницької енергії, перетворилося на тицяння пальцем і ворожнечу. Каланік підписував свої імейли як «засновник, CEO» Red Swoosh.

— Майка дратувало, що той писав «засновник», а не «співзасновник», — каже Роб Рейган, який згодом зробить інвестиції у Red Swoosh.

На той час кілька колишніх працівників Scour подалися слідом за Тоддом в Google — його наступне місце роботи, а потім в компанію у сфері рекламних технологій, яку він назвав OpenX. При цьому Тодд не продав своїх акцій у Red Swoosh і згодом радів, що не зробив цього.

Red Swoosh невдало стартував і пережив катастрофу ще до того, як йому виповнився рік. 11 вересня 2001 року Каланік планував зустрітися з Денні Левіним, співзасновником і технічним директором Akamai, щоб обговорити потенційне партнерство, яке могло призвести до придбання компанії. Американський єврей, який свого часу служив в елітному антитерористичному підрозділі Армії оборони Ізраїлю, Левін був на борту літака компанії American Airlines, що виконував рейс номер 11 з Бостона до Лос-Анджелеса, і врізався в північну вежу Всесвітнього торгового центру. Левіна вважають першою жертвою теракту 11 вересня — він підхопився зі свого крісла назустріч одному з терористів, і в ту ж мить інший терорист перерізав йому горло.

— Смутні були часи, — каже Фабброчіно.

Наприкінці 2001 року фінансове становище Red Swoosh стало ще загрозливішим, хоч компанія і далі розвивала свій продукт.

— У нас закінчилися гроші, — розповідає Каланік про період, коли Red Swoosh загрузла в боргах перед податковою і своїми працівниками. — А потім закінчився контракт із компанією, що купила Scour.

Варіант із традиційними венчурними капіталістами можна було не розглядати. Розмови з більшими конкурентами теж ні до чого не призвели, бо в них теж виникли проб-леми з грошима.

Словом, вийшла повна фігня.

* * *

Дуже швидко прийшло усвідомлення, наскільки нереально легко кілька років тому Каланік зі своїми одногрупниками з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі дістав чотири мільйони доларів від Майкла Овіца й Рона Баркла. Тоді гроші лилися рікою, навіть для компанії, якою управляла команда недосвідчених хлопців. Але все це було до того, як луснула бульбашка доткомів, сталися теракти 11 вересня і настала криза. Тепер вже з досвідченішими працівниками й ідеєю в тому секторі, який завжди

приносив прибуток, хлопці з Red Swoosh навіть про зустрічі не могли домовитися. Каланік каже:

— Я крутився, наче в дупу вкушений, хапався за все, що можна.

Допомога прийшла несподівано. Наприкінці 2001 року Каланік натрапив на невелику венчурну компанію з Південної Каліфорнії, якою керували Джеймс Чао — підприємець, що займався напівпровідниками, та його син Джаред. Батько розбагатів, заснувавши компанію, що виготовляла елементи для військових комунікаційних систем, а потім продавши її за кілька сотень мільйонів доларів. Син, ровесник засновників Red Swoosh, нещодавно закінчив юридичний факультет. Батько із сином створили інвестиційну фірму Chaos Venture Partners, яку назвали так не через любов до хаосу^[8], а тому що її заснували два Чао.

Опанувавши мистецтво жорстких переговорів завдяки Майклу Овіцу, Каланік тепер навчився вести перемовини зі слабкої позиції. Зрештою, його компанія не мала ні грошей, ні клієнтів, а лише обтяжливі зобов'язання. За його словами, він навчився домовлятися «по крихтах», також пам'ятаючи про те, що «найгірше залишають насамкінець». Чао збиралися позичити Red Swoosh 300 000 доларів за умови, що позика перетвориться на 10-відсоткову частку компанії. Венчурна фірма проконсультувалася з компанією Disney, яка підтвердила своє зацікавлення технологією Red Swoosh, і вже готова була підписати угоду.

На цьому етапі Каланік вирішив розповісти потенційному інвестору, що його фірма має кілька проблем, або, на його жаргоні, «нюансів». Він повівся наче агент із нерухомості, коли той останньої миті повідомляє покупцеві, який вже витягнув з кишені чекову книжку, що в будинку повно термітів.

— Спочатку обробляєш їх, як можеш, а потім кажеш: «Слухай, чувак, тут є кілька “нюансів”, і я хотів би тебе попередити, — каже Каланік. — Ми заборгували сто тисяч американському уряду. І ще сто тисяч працівникам. Лишилося тільки залагодити ці моменти і все — можна підписувати угоду».

Чао не дуже зраділи, почувши, що дві третини позики одразу зникнуть із корпоративної скарбниці. Тому потроїли потенційну частку в Red Swoosh, яку мали отримати в обмін на гроші. У Каланіка вже не залишилося крихт.

— Вони сказали: «Ну, тоді за наші триста тисяч ми б хотіли отримати не десять відсотків компанії, а тридцять». А я їм: «Без проблем». І ось так у п'ятницю після Дня подяки 2001 року я підписав угоду на триста тисяч доларів, з яких двісті одразу розтанули.

Це були перші хитро продумані перемовини із цілої низки, що їх Каланік проведе за всю історію Red Swoosh. Деякі з них завершилися успішно, інші не дуже. Невдовзі він розпочав діалог з британським оператором телекомунікацій Cable & Wireless, який міг би запропонувати технологію Red Swoosh своїм клієнтам.

— Їх цікавила наша підривна технологія, яка, по суті, могла стати безкоштовною пропускною смугою, — пояснює Каланік. — Ми активно вели перемовини, але вони просто тягнули час. Тож мені довелося призначити з ними зустріч. Я назвав її на кшталт «забирай свої іграшки і йди додому». Я сказав їм: «Хлопці, я знаю, що ви дуже зацікавлені в нашій технології, але в мене закінчуються гроші. Якщо ми не зможемо придумати що-небудь з фінансуванням, у вас не вийде пограти з цією іграшкою».

Cable & Wireless піймалася на гачок, підписавши з Red Swoosh угоду на 150 000 доларів.

— Відтак я знову мав чим заплатити людям, — каже Каланік.

Так тривало далі. На початку 2002 року, за словами Каланіка, він зумів привернути увагу компанії August Capital, що планувала інвестувати в Red Swoosh 10 мільйонів доларів. August була взірцем фірми, про яку мріяв Каланік. Давня, поважна компанія на Сенд-Хілл-роуд у каліфорнійському містечку Менло-Парк прославилася ранньою і надзвичайно прибутковою інвестицією в Microsoft. Отримавши гроші від August, Red Swoosh зміцнила б свою репутацію. Проте August висунула дві вимоги. По-перше, Red Swoosh мала знайти ще одну компанію-інвестора, а по-друге, Каланік мав віддати посаду CEO досвідченішому управлінцю — венчурні компанії часто висували вимогу про так званий «дорослий нагляд».

August погодилася одразу надати 500 000 доларів інвестицій, поки Каланік шукатиме інших інвесторів. А на посаду генерального директора запропонувала Роберта Боумена, колишнього керівника компанії Exodus Communications. Він негайно перебрав на себе управління компанією, а Каланік став виконавчим головою ради директорів — тож, його посунули, але не звільнили. Боумен був

із багатьох міркувань досвідченішою копією Каланіка. Той згадує Боумена як «міцного горішка й трудоголіка. Він викурював дві пачки цигарок на день і випивав відро кави. Потужний чоловік».

Каланік знайшов венчурну компанію, яка погодилася інвестувати паралельно з August. То було корпоративне інвестиційне відгалуження Disney під назвою Steamboat Ventures. Однак August Capital не схвалювала такий вибір, остерігаючись, що інвестиції Steamboat відлякають потенційних клієнтів — конкурентів Disney. Більше охочих співінвестувати у Red Swoosh не знайшлося, і August заявила, що не робитиме значних інвестицій. Проте Каланік таки зумів отримати 100 000 доларів позики від August як «подарунок на прощання». Половину загальних інвестицій August він витратив на те, щоб викупити частку Чао, а потім перемістив Red Swoosh у Пало-Альто, ближче до Боумена. Тепер Red Swoosh мала обмаль вільних коштів, досвідченого керівника на чолі й підтримку знаного венчурного інвестора, дарма що з невеликими інвестиціями.

Та цього було замало. Економічне становище не змінювалося на краще, і працівники Red Swoosh почали звільнятися. Компанія борсалася на міліні, а новопризначений Боумен менш ніж через рік пішов зі своєї посади, на певний час покинувши технологічний бізнес. Знову опинившись без грошей, Red Swoosh перебрався назад у Лос-Анджелес. У компанії залишилося тільки два працівники: Каланік і програміст Еван Цанг, який колись починав у Scout.

— З осені 2002 до 2005 року ми з ним працювали тільки вдвох, — розповідає Каланік. — Я мав двох клієнтів: компанію iFilm, яка платила нам п'ять тисяч на місяць, і IGN — сайт з відеоіграми, — який платив ще п'ять. І до успіху нам постійно бракувало однієї великої угоди. Завжди знаходилися люди, які хотіли робити великі проекти.

За словами Каланіка, одного разу він уклав угоду з дистриб'ютором порнографії на 18 000 доларів на місяць — неабияка сума для компанії, що ледь зводить кінці з кінцями.

— Але вони нам ніколи не платили, — каже він.

Каланік мав шанс продати Red Swoosh у ті скрутні часи й отримати достойну, хоч і порівняно скромну суму. У середині 2003 року до нього звернувся Microsoft щодо придбання Red Swoosh. Гігант у сфері програмного забезпечення хотів інтегрувати його однорангову мережу у власну операційну систему. За словами Каланіка, спочатку Microsoft

запропонував непристойно низьку ціну, трохи більше одного мільйона доларів. Він відкинув цю пропозицію і швидко домовився про нову ціну — п'ять мільйонів.

— Але справа просто згоріла останньої миті, — каже він.

Таке часто трапляється, коли йдеться про злиття і поглинання.

— Це принесло багато розчарувань.

На той момент найрозсудливіше для Каланіка було б зібрати манатки й почати шукати іншу роботу. Він порівнює Red Swoosh із дружиною з важким характером, однак каже, що просто не міг її відпустити.

— Я просто у неї вірив.

Його наполегливість запам'ятали всі.

— Тревіс був молодим фанатиком з власним баченням, — каже Дейвід Горнік, венчурний капіталіст із компанії August Capital. — І що більше це бачення його запалювало, то енергійніше він про нього говорив. Він вважав, що контент потрібно поширювати саме так і що це вдосконалисть всесвітню мережу. Щоразу як я розмовляв із Тревісом, він горів бажанням зробити так, аби його ідея нарешті запрацювала. Він із тих підприємців, які ніколи не здаються. Нізащо не хотів визнати поразки. Казав «у мене це запрацює» — і все.

На початку 2005 року на наживку Каланіка клюнув поважний клієнт: компанія AOL — потужний на той час інтернет-сервіс — була близька до підписання великої угоди. Дарма що Каланік очолював компанію з двох людей, яка постійно перебувала за крок від банкрутства: того січня його запросили на Всесвітній економічний форум у швейцарському Давосі як «технологічного інноватора» — щось на кшталт учасника, який міг не платити за вхід і на престижному ярмарку знайомств мав почесний статус інтерна. Там Каланік зустрівся із Полом Саганом, генеральним директором Akamai.

— Він сам мене знайшов, — каже Саган. — Він завжди думав, що Akamai придбає його бізнес.

Нарешті в Red Swoosh з'явилася надія. Каланік каже, що його угода з AOL була «надзвичайно важливою домовленістю, за якою вони мали платити понад мільйон доларів на рік за наші послуги, а наша компанія мала вирости з двох людей до чогось більшого». Та поки Каланік був у Давосі, Майкл Тодд допоміг єдиному працівнику Red

Swoosh Евану Цангу влаштуватися в Google. AOL одразу ж відмовилася від своїх намірів.

— Вони казали, ніби я втратив свого останнього програміста і лишився сам.

Однак Каланік мав талант шукати інвесторів. Упродовж кількох років він вів електронне листування з інтернет-підприємцем і мільярдером Марком Кюбаном. Історія їхнього знайомства свідчить про хист Каланіка до налагодження контактів. Ресторан під назвою Pho 87 у китайському кварталі Лос-Анджелеса влаштовував у вихідні посиденьки для любителів музичних технологій. Організатор — топ-менеджер зі сфери технологій звукозапису Джим Гріффін — створив дискусійний форум онлайн під назвою Pho List. Каланік і Кюбан були його учасниками і частенько обмінювалися на сайті дошкульними коментарями — обоє любили посперечатись і вперто відстоювали свою думку. У пошуках грошей і підтримки Каланік звернувся до Кюбана, розповівши йому про угоду з AOL. Той погодився інвестувати в Red Swoosh — відтепер до ради директорів входили Каланік і Кюбан — і допомогти Каланіку з проектом для AOL, який він зрештою здобув. Red Swoosh знову перебралася до Затоки Сан-Франциско, цього разу до непримітного передмістя Сан-Матео на півдорозі між Пало-Альто й Сан-Франциско. Завдяки грошам Кюбана Каланік зміг найняти працівників і зайнятися пошуками нових проектів.

Тепер у компанії з'явилися певні перспективи, та все одно вона була невеликою, тож могла дозволити собі повимахуватись. У 2006 році, коли договір про оренду приміщення в Сан-Матео добігав кінця, Каланік запропонував команді з шести програмістів оригінальну модель роботи — таке можуть вигадати хіба що друзяки за пляшкою пива. Він висунув пропозицію, аби вся компанія перебралася на якийсь екзотичний пляж (із надійним доступом до інтернету) і певний час працювала звідти. Хлопці написали на папірцях кілька назв і кинули їх до капелюха. Витягнувши папірець зі словом «Таїланд», уся команда Red Swoosh вже за кілька днів вилетіла до Бангкока, не знаючи, де саме врешті зупиниться. А зупинилися вони на пляжі Рейлі-Біч поблизу острова Крабі «і кодили там два місяці». За словами Каланіка, повернулися вони тільки тому, що на декого з хлопців чекали вдома дівчата: «Тож це все ускладнювало».

У 2007 році Каланік уже наблизився до укладання угоди з компанією EchoStar, яка надавала послуги супутникового телебачення і хотіла запропонувати власний продукт для передавання потокового відео. Проте Кюбан вирішив вийти зі складу Red Swoosh, а без підтримки інвестора таку угоду було важко підписати. Отож Каланік знайшов венчурну фірму Crosslink Capital, яка погодилася викупити частку Кюбана і дала йому змогу розпочати співпрацю з EchoStar. Саме в той момент компанія Akamai, яка нарешті вибралася з прірви після кризи доткомів, зацікавилася купівлею Red Swoosh. Попри мізерні доходи крихітний стартап забезпечив би Akamai змогу вбудувати у свою систему певні технічні можливості горизонтальної співпраці, яким опиралися її інженери. Компанія Red Swoosh зірок з неба не хапала, однак її вважали перспективною, бо вона розробила певну технологію, час якої нарешті настав, і мала особливий, зовсім не корпоративний стиль мислення.

— Swoosh давав нам змогу найняти банду піратів, які зроблять усе, що нам треба, — каже Саган, тодішній генеральний директор Akamai. — У будь-якому разі ми купували саме певну культурну модель.

Akamai погодилася заплатити за Red Swoosh 18,7 мільйона доларів, і Каланік опинився на порозі свого першого успіху в ролі підприємця. Для Каланіка продаж обіцяв свободу, тоді як для другого співзасновника — Майкла Тодда — солодку перемогу з присмаком гіркоти. Ілля Хейкінсон, який підтримував зв'язок з обома співзасновниками Red Swoosh, пригадує, як колишня команда побоювалася, що Тодд навмисно ставитиме палиці в колеса. Однак Тодд не збирався перешкоджати, бо сам мав отримати від цього непогану суму.

— Від мільйона доларів я не відмовлюся, — сказав він.

У квітні 2007 року Akamai погодилася купити Red Swoosh, а отже, взяти на роботу десяток її працівників, зокрема й Каланіка, який домовився з Akamai, що відпрацює три роки.

— А відпрацював лише один, — додає він.

Розділ 4. Джемінг^[9]

Тревіс Каланік знову опинився на перехідному етапі у своїй кар'єрі — цього разу за сприятливіших обставин, ніж шість років тому, коли компанія Scout прогоріла. Йому виповнився тридцять один рік і вперше в житті у нього в кишені були реальні гроші. Його частка від продажу Red Swoosh компанії Akamai становила приблизно три мільйони доларів. Та наразі йому все ще бракувало свободи, аби зайнятися чимось новим. Тепер, принаймні на деякий час, у нього була справжня робота. І якщо не враховувати стажувань під час навчання в університеті, він уперше стане працівником визнаної компанії.

У технологічній сфері великі компанії завжди скуповують малі. Зазвичай покупець не переймається доходами, контактами потенційних покупців, ба навіть наявними продуктами. Його цікавлять люди. Саме такий інтерес умотивував директора Akamai Пола Саґана придбати Red Swoosh. Він полював за бунтарем Каланіком і його бандою програмістів, що вільно володіла новою технологією і не боялися працювати над нею всупереч бажанню великої когорти розробників Akamai.

— Я скористався бунтівним характером Тревіса та його компанії, щоб нарешті втілити те, над чим бився роками, — розповідає Саґан про свій намір доповнити лінію продуктів Akamai софтом для пірінгової мережі. — Ми мали створену ззовні проблему. Тревіс був, як завжди, нахабним, що багатьох дратувало і водночас пішло нам на користь.

Особливо Саґану.

Каланік мав власний план. Він сприймав продаж своєї компанії — принаймні спочатку, — як можливість далі вибудовувати Red Swoosh: тобто те, чим він найбільше займався у віці від двадцяти до тридцяти років. Він опікувався новим офісом Red Swoosh у Сан-Франциско й працював над софтом. За його словами, він щосили відбивався від хлопців з головного офісу Akamai поблизу Бостона, які втручалися в його роботу.

— Коли робиш стартап усередині великої компанії, то, так би мовити, оточуєш його ровом, аби якомога менше з усіма зустрічатися, — каже він. — Для компанії ми були гарячою штучкою — усі хотіли

урвати собі шматок. Тому ми намагалися не відволікатися й триматися подалі від усіх. Та, врешті-решт, вони перейшли межу. І тоді настав час іти геть.

Ситуація, коли підприємці покидають компанію, яка їх викупила, — цілком нормальна для технологічної галузі, і своїм вчинком Каланік не спалював мостів. (Він, щоправда, втратив невелику суму у формі нереалізованих опціонів на акції). Звільнившись наприкінці 2008 року з Akamai, він зненацька залишився незакріпленим за жодною компанією. Крім того, він жив у період глобального економічного сум'яття в місті, що опинилося на порозі важливого переходу. Особисті перспективи Каланіка поліпшилися, тоді як решта світу, зокрема значна частина стартап-спільноти, опинилася під загрозою. Уолл-стрит поринула у фінансову кризу, спричинену крахом американського ринку житла, Америка увійшла в період, відомий під назвою Велика рецесія, а венчурні інвестиції знову змаліли.

Як не дивно, пора глобальних прикромів збіглася в часі з розквітом технологічних компаній у Сан-Франциско. Найважливіше в регіоні місто довгий час виконувало, так би мовити, роль примітки в розповіді про інформаційні технології. «Кремнієва долина» — радше поняття, ніж географічна територія — охоплює низку передмість уздовж 101-ї магістралі від Пало-Альто до Сан-Хосе і простягається на понад вісімдесят кілометрів на південь від Сан-Франциско. Практично кожна відома технологічна компанія ХХ століття розпочинала там свою діяльність і часто була пов'язана з розташованим поблизу Стенфордським університетом і компаніями, які з'явилися після Другої світової війни й виготовляли комунікаційне обладнання для оборонної галузі. Сан-Франциско було фінансовим і культурним центром регіону — технарі їздили туди на вечірки та скуплятися, тимчасом як його передмістя стали домівкою для всіх найбільших і найвпливовіших компаній: Hewlett-Packard (у Пало-Альто), Intel (Санта-Клара), Apple (Купертіно) і Cisco Systems (Сан-Хосе). Перші визнані інтернет-компанії полювали за талановитими програмістами в їхньому природному середовищі — «Долині» — і самі розпочинали там само. Yahoo (Саннівейл), Google (Маунтін-В'ю) і Facebook (Менло-Парк) — усі компанії грали за цими правилами.

Утім, Сан-Франциско не було технологічною пустелею. Впродовж існування доткомівської бульбашки наприкінці 1990-х років там

з'явилася певна кількість невеликих інтернет-компаній, пов'язаних переважно з медійними або рекламними технологіями. Чимало з них зникли так само швидко, як і з'явилися. А згодом, коли крива розвитку високотехнологічної індустрії пішла на спад, щось змінилося. Нова компанія у сфері програмного забезпечення — Salesforce.com — стрімко зростала саме в Сан-Франциско, бо її засновнику подобалося жити в місті. Потім Google та інші технологічні гіганти запропонували запускати до передмість безкоштовні, оснащені Wi-Fi автобуси, аби привабити в місто молодих американців. І Сан-Франциско ожив. Щойно це сталося, там виникло більше компаній. Сприяло цьому й те, що новий кластер стартапів зосереджувався на програмних додатках, переважно для сайтів, а згодом і смартфонів, що потребували небагато ресурсів для запуску, на відміну від давніших капіталомістких компаній. Це означало, що стартапи можуть зростати в тісних міських офісах і попри фінансову засуху. Першим успішним «утікачем» до Сан-Франциско став Twitter. За ним вирушили інші: молоді програмісти зрозуміли, що заради цікавої й високооплачуваної роботи їм не потрібно переселятися в Маунтін-В'ю чи Менло-Парк.

Саме в такому середовищі Каланік розпочав нову, недовготривалу кар'єру бізнес-ангела й консультанта. Так звані «бізнес-ангели» стали новітнім феноменом. Їхні частки в компаніях (зазвичай кілька десятків тисяч доларів) були меншими за найменші інвестиції венчурних капіталістів. «Справжні» венчурні капіталісти вкладали інституційні кошти, отримані від університетських ендавментів^[10] і пенсійних фондів. Бізнес-ангели натомість були аматорами, ба навіть дилетантами. Вони вкладали власні кошти, граючи роль янголів-охоронців ще «зелених» підприємців. Їхні інвестиції ґрунтувалися радше на відчуттях або дружніх стосунках, ніж складному фінансовому або технічному аналізу.

Каланік з добре підвішеним язиком і тепер із зубами в три ряди, відростити які йому коштувало чималих зусиль, швидко вжився в цю роль. Видання The Guardian якось написало, що він говорить «як технар, але думає як продавець». Він перебрався до Сан-Франциско порівняно недавно й потоваришував з іншими молодими підприємцями, які здебільшого теж були приїжджими. Придбав будинок у старому — не модному й не елітному — кварталі Кастро і назвав його JamPad^[11]. Це прізвисько ліпше за будь-які слова

характеризувало Каланіка — такого собі крутого гіка. Він хотів перетворити свій дім на осередок для підприємців, більшу й комфортнішу версію Асоціації студентів комп'ютерних наук у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, місце, де друзі могли потусити й «поджемити» нові ідеї.

Після стількох років у ролі відважного підприємця, за крок від успіху або переїзду назад до батьків, Каланік прагнув трохи поміркувати й поділитися з іншими своїм досвідом. Крім того, для цієї спільноти він був ще й популярним писакою. Маючи багато вільного часу, він писав у твітері про найбуденніші речі: як іде на пробіжку чи яким рейсом летить. Як плідний письменник (його блог називався Swooshing) він безкоштовно давав поради підприємницькій спільноті: зокрема, як залучити кошти, як вивести на ринок свої продукти. Напередодні однієї популярної серед підприємців-початківців конференції в Сан-Франциско він навіть запропонував безкоштовно переночувати в нього вдома.

— Забезпечення успіху вашої компанії залежить від безлічі дрібниць, — написав він 2009 року. — Оплата за готель спустошить вашу кишеню, тому каучсерфінг^[12] — єдиний вихід. JamPad — найкращий спосіб безкоштовно переночувати на чужій розкішній каналі у творчій, підприємницькій атмосфері.

Майбутня гроза служб таксі й антигерой міжнародних медіа хотів прославитися як приязний господар.

— JamPad — мій дім у Сан-Франциско, — написав він у блозі. — Місце, куди регулярно приходять підприємці потусити, обмінятися ідеями, поджемити з колегами, зіграти в Wii Tennis і Gears of War й насолодитися фантастичними, здоровими делікатесами від шеф-кухаря JamPad. Двері мого дому відчинені з десятої ранку до другої ночі. Крім того, ми влаштуємо барбекю, гриль-вечірки, мистецькі заходи й дегустацію вин, змагання з Armagetron, марафони з кодування і таке інше.

Слово «джем» — у тому значенні, у якому його вживає Каланік, — відображало нову популярну тенденцію у Сан-Франциско. Для старшого покоління «джемитися» означало збиратися, щоби разом зіграти музику. Для Каланіка музикою була технологія, точніше програмне забезпечення, яке наснажувало новий вид стартапів. Каланік не став найуспішнішим у своєму товаристві — несподіваний

прибуток від продажу Red Swoosh не забезпечив йому місця серед верхівки найзаможніших доткомівських бізнесменів, — проте він залишався одним із їхніх суспільних ватажків. Каланік постійно відвідував найрізноманітніші конференції, часто організовував імпровізовані «джерем-сейшени», під час яких однодумці апробували ідеї. То була група добровільних учасників, які створили, з їхніх слів, «екосистему» із «циклом позитивного зворотного зв'язку», де займалися генерацією ідей, творчою імпровізацією й взаємною саморекламою.

Дехто із завсідників JamPad, які вчащали туди на початку своєї кар'єри, стали кумирами для свого покоління. Засновник софтверної компанії Vox.com Аарон Леві познайомився з Каланіком у Лос-Анджелесі в 2005 році, коли навчався в університеті Південної Кароліни. Леві розшукав Марка Кюбана, «бо той був знаним блогером», і запитав, чи не хоче він інвестувати в його стартап, запущений із кімнати гуртожитку. Його сервіс використовував інтернет для зберігання файлів, що раніше займали місце на жорсткому диску комп'ютера. Кюбан, який нещодавно вклав гроші у Red Swoosh, попросив Каланіка протестувати Леві.

— Ми зустрілися у лос-анджелеській кав'ярні, — розповідає Леві. — Він був одним із перших справжніх підприємців, з якими ми познайомилися.

Кюбан вклав гроші в компанію Леві, і молодий стартапер покинув навчання й переїхав до Берклі. Щойно опинившись у місті, він першого ж вікенду зустрівся з Каланіком.

— Він змушував думати наполегливіше за більшість людей. На цьому етапі отримуєш поради не тільки від мільярдерів. Бувало, що я дзвонив йому пізно ввечері й він мене заспокоював.

JamPad став осередком енергійних і перспективних підприємців у Сан-Франциско. Здебільшого вони ще майже нічого в житті не досягнули. Молоді й нікому не відомі. Хтось уже встиг попрацювати в Google чи Yahoo і тепер підшукував собі нове місце. Каланік став для них спорідненою душею, інженером, зацікавленим у стартапах заради самих стартапів. Еван Уїльямс, який продав свою першу фірму — Blogger — компанії Google, а потім заснував Twitter, теж тусувався в будинку Каланіка. Крім того, там бував і Кріс Сакка, колишній юрист, який працював у Google, а згодом став головним серед

співзасновників Uber і його першим інвестором. (У 2016 році Сакка взяв участь у телевізійному реаліті-шоу Shark Tank^[13] разом із постійним експертом цієї програми Марком Кюбаном). Шон Феннінг, приятель Каланіка, який прогорів на Napster, також побував у JamPad.

— Ми не вели розмову про кінцевий результат і як до нього дійти, — пригадує Леві. Ішлося про те, як розкрити ідею, як зробити її підривною, з ким доведеться боротися, щоб домогтися успіху. — Ось як працює наше середовище.

Іншими словами, джем-сейшени в будинку Каланіка мали чітку мету.

— У JamPad не йшлося про те, щоб зібрати в одній кімнаті найрозумніших людей, які б обмінювалися ідеями, — каже Сакка, який познайомився з Каланіком завдяки тому, що вони обидва продали свої компанії Akamai. — Радше це виглядало як «приведіть сюди свою компанію і ми придумаємо, як має виглядати її майбутнє». Джем-сейшени Каланіка не мали фіксованих дат і місць. Він часто проводив їх під час конференцій, як-от на South by Southwest в Остіні чи LeWeb у Парижі, не раз в орендованих спільно з друзями помешканнях. У цих заходах інколи брали участь і жінки, проте загалом культура джемінгу була чоловічою, а видання, що писали про технології, називали її чільних учасників «брограмерами». Напередодні виставки Consumer Electronics Show у Лас-Вегасі Каланік похвалився у твітері, що натрапив на гарну хату, яку здавали в оренду: «Шукаючи берлогу у Вегасі, я знайшов ідеальний варіант з офіційною назвою САДИБА СУТЕНЕРА — там є пілон і сцена». І додав посилання на фотографію.

Неформальна група поєднувала роботу і задоволення. Сакка часто запрошував Каланіка до свого будинку на озері Тахо, і його джакузі перетворювалося, ясна річ, на «джем-кузі». «Тревіс годинами киснув у джакузі», — пригадує Сакка. Як гість Каланік охоче долучався до імпровізованих танцювальних вечірок і нічних вилазок у гори. Не важливо, відпочивав він чи ні, Каланік сприймав усе це як форму роботи. Як розповідав Сакка, «Тревіс просто хотів обговорювати, просувати вперед і робити свої справи, прогулюючись навколо і завзято розмахуючи руками».

Каланік використовував період безробіття на повну, і водночас ставився до вільного часу серйозніше, ніж звичайний нероба. Він

долучився до групи підприємців, які називали себе «Товариство випадкових мандрів». Учасники спілки розкручували глобус і, тичьнувши навмання пальцем, обирали, куди їхати далі — кожную пригоду вони сприймали, як розважально-пізнавальну мандрівку.

— Хочеться заглибитися в культуру регіону, її бізнес-середовище й освіту, подивитися, як працює уряд, — пояснив Каланік у своєму блозі 2009 року, описуючи, як дванадцятьоро учасників спілки мандрували до Західної Африки.

Члени спілки домовлялися переглядати свої ділові контакти перед відльотом, щоб дорогою призначити зустрічі. У Західній Африці, пише Каланік, група зустрілася з послами США в Португалії й Кабо-Верде, а також із «керуючим директором найбільшого банку Сенегалу».

Удома він далі грався в бізнес-ангела, але на відміну від решти присвячував чимало часу кожній компанії, у яку інвестував. Йому не подобався підхід інших інвесторів, які ставилися до невеликих капіталовкладень, як до фішок на гральному столі.

— Я підприємець із серцем, — каже він. — Тож існувало кілька компаній, яким я приділяв годин п'ятнадцять щотижня. Для них я був, так би мовити, СХО^[14] — топ-менеджером і майстром на всі на руки.

Він виконував таку роль у компанії Flowtown, яка розробляла софт для маркетингу і в яку інвестував знаменитий венчурний капіталіст, на той час іще початківець, Стів Андерсон.

— Люблю працювати з людьми, які з'являються й одразу виконують свою роботу, — каже Андерсон. — Тревіс був ідеальним бізнес-ангелом.

Порівняно з тим, яка доля згодом спіткає UberCab — одну з компаній, якою Каланік на той час опікувався, його успіх можна щонайбільше назвати скромним. Деякі з компаній, які він консультував, зокрема Flowtown і DeviantArt, згодом викупили. Інші, як-от CrowdFlower, StyleSeat, Kareo та Expensify, роками поневірялися в невідомості після повернення Каланіка до роботи. Цей неповний перелік Каланікових інвестицій у період до Uber показує, що ніколи не знаєш, чим може закінчитися гра в стартапи. На кожен Twitter і Vox припадає сотня фірм на кшталт CrowdFlower і Flowtown. Навіть Каланік не міг передбачити чи створити стільки успішних стартапів.

Проте загравання зі стартапами й тусовки дали Каланіку змогу побачити зсередини компанії, яким він міг би в майбутньому

приділяти повний робочий день. За його словами, він довго не міг пережити того, що сталося зі Scour і Red Swoosh, і це заважало йому знову включитися в боротьбу.

— Я боявся знову зробити це, — каже він. — я тоді любив казати, що гроші не зроблять тебе щасливим, але оплатять рахунки від психотерапевта.

За його словами, повернутися до роботи його врешті-решт надихнув не хто інший, як Вуді Аллен. Переглянувши його фільм 2008 року «Вікі, Крістіна, Барселона», Каланік був вражений енергійністю режисера.

— Класний же фільм. І я собі подумав: та ж Вуді Аллену вже за сімдесят! Чувак усе життя знімає фільми — і не збирається зупинятися.

Якщо перекласти: Каланік знову був готовий до ролі підприємця.

Однак він розігрував свої карти без поспіху. У 2010 році Каланік почав тісно співпрацювати з веб-сервісом запитань і відповідей Formspring, який швидко розвивався. Засновники компанії з Середнього Заходу нещодавно переїхали до Каліфорнії й зв'язалися з Каланіком.

— Кремнієва долина загалом була для них незнайомою територією, — каже Андерсон, венчурний капіталіст, інвестор Formspring.

Каланік також вклав гроші у Formspring і почав активніше долучатися до її діяльності, за словами Андерсона, був їхнім наставником. Каланік всерйоз задумався над тим, щоб відігравати у Formspring істотнішу роль.

— Він прагнув чогось більшого, ніж просто інвестувати, — розповідає Андерсон. — Тому ми завели з ним мову про можливе керівництво компанією. Цифри зашкалювали.

Formspring вабила Каланіка, хоча згодом він це заперечував. Консультантка з маркетингу Джулі Сапен, яка водночас працювала з Formspring та іншим новоспеченим стартапом Airbnb, пригадує, що Каланік був наполегливішим за пересічного радника.

— Він поведився трохи, як диктатор, — каже вона. — Бувало, зайде до кімнати і стоїть, доки ви сидите. Та він був неймовірно розумним.

Завдяки наставництву й консультаціям Каланік міг одночасно оцінити кілька компаній. Навіть тісно співпрацюючи з Formspring, чий

засновники хотіли бачити його на посаді генерального директора, він і далі тусив із Герреттом Кемпом, своїм другом зі світу стартапів. Привітний канадський програміст Кемп створив і продав успішно компанію під назвою StumbleUpon, створену на базі додатка для пошуку інформації в мережі. У 2010 році Кемп запустив одну зі своїх численних ідей — додаток для смартфона UberCab, який надавав користувачам змогу замовити лімузин у Сан-Франциско. Каланік консультував UberCab, займаючись водночас Formspring, який демонстрував суттєве зростання кількості користувачів.

З ретроспективного погляду відповідь на запитання «Uber чи Formspring» здається очевидною. Перевага, звісно, була за Кемпом.

— Я питав його: «Та ну, чувак, Formspring?» Так, користувачів там вистачає, але на чому він зароблятиме? — пригадує Кемп. — Я сказав йому, що Uber принесе значні доходи.

Каланік стверджує, що зробив вирішальний крок не через потенційні доходи UberCab. Він порівнює тодішню ситуацію з фрагментами мозаїки, з яких урешті-решт має скластися гарна картинка.

— Я дещо усвідомив, — каже він. — По-перше, проект суперскладний. Складний, бо всі його частини були не до кінця зрозумілими через цілу купу змінних. По-друге, він суперпідривний. І, по-третє, все рухала математика. Насамкінець, я зрозумів, що то не компанія з оренди лімузинів. А логістична компанія. Технологічна фірма, де головну роль відіграє математика. Це стало моїм остаточним вибором. І саме тоді, коли треба.

Збагнувши, що час настав — надворі був вересень 2010 року — Каланік не барився: «Він просто взяв і пішов із Formspring», — пригадує Сапен.

Андерсон намагався вмовити Каланіка стати генеральним директором Formspring. Але марно.

— Восени 2010 року, — каже Андерсон, — він зайшов до мене в кабінет і сказав: «Я йду в Uber».

Розділ 5. Перші роки

Компанія Uber, цілком імовірно, ніколи не з'явилася б на світ, якби приязного канадського розробника софта на ім'я Герретт Кемп не дістали дві найбільші служби таксі в Сан-Франциско. Влітку 2008 року Кемпу, уродженцю Калгарі, який два роки тому перебрався до Затоки, остаточно набридла гра в кота й мишу, у яку грають місцеві мешканці з диспетчерами таксі. Піймати таксі на вулиці часто бувало важко, тож люди здебільшого телефонували й замовляли авто. Кемп зберігав у своєму телефоні номери двох компаній: Yellow і Lixor.

— Зазвичай, коли викликаєш таксі, тобі кажуть, що машина буде за 15–20 хвилин. Стандартна відповідь. Але іноді таксі приїжджає за півгодини, а бувало, що взагалі не з'являється, — каже він. Ба, навіть гірше, він бачив, як вулицею повз нього в той самий час проїжджало, не зупиняючись, порожнє таксі.

— Думаю, вони віддавали замовлення конкретному таксисту, а не тому, хто був найближче. Часом мене це дратує і я сідаю в перше-ліпше таксі, яке потрапляє мені на очі. Потім мені дзвонить диспетчер і запитує: «Де ви? Ми тут». А я відповідаю: «Я вже поїхав, бо ви, хлопці, запізнилися». Так сталося кілька разів, і мене внесли в чорний список. Невдовзі ні та, ні друга компанія вже не брали слухавку, коли я дзвонив.

Оскільки це було Сан-Франциско, Кемп не був пересічним пасажиром таксі. Не варто їм було вносити його в чорний список. Попереднього року він продав свій стартап StumbleUpon компанії eBay за 75 мільйонів доларів, зберігши за собою місце керівника. Офіс StumbleUpon був розташований поблизу Саут-Парку — району, розташованого неподалік від центру міста, що став епіцентром інтернет-компаній під час галузевого буму наприкінці 1990-х років. Кемп надалі за нагоди зупиняв таксі просто на вулиці, а також почав викликати дорожчі, зате надійніші лімузини. У такий спосіб він натрапив на розв'язок своєї проблеми. І рішення базувалося на зміні бізнес-стратегії славнозвісної компанії Кремнієвої долини, що стояла на порозі фантастичного зростання.

У 2007 році Кемп став мультимільйонером, а компанія Apple випустила перший iPhone. Продукт, який назавжди змінив Apple, не

поспішав завойовувати ринок, хоча завдяки революційній технології — сенсорному екрану — його називали проривним продуктом. На своєму першому ринку, у США, iPhone працював лише в мережі AT&T, відомої ненадійністю сервісу. А єдині «додатки» — софтові програми, що пропонували додаткові можливості, як-от блукати інтернетом чи вести календар — встановлювала на телефон сама компанія Apple. Втім, сторонні розробники софта так завзято писали неліцензійні додатки для iPhone, що 2008 року Apple змінила курс. Скориставшись водночас комерційною можливістю і способом підвищити цінність свого продукту, Apple створила онлайн-магазин для мобільного — App Store, — який надавав будь-якому розробнику змогу написати програму для iPhone, тільки отримавши спершу схвалення від Apple.

Влітку того року Кемп стояв на розі Другої й Саут-Парку з айфоном у руці, спізнюючись на побачення, коли його, як то кажуть, осяяло.

— Я задумався: а чому б мені не викликати таксі просто зі свого телефону?

Інженер, він знав, що в iPhone вбудовано GPS-чіп — напівпровідник, що передає локацію телефону супутниковій мережі: «Тож я подумав: якщо в машині є iPhone, а в ньому — GPS, і в пасажира в руці теж є iPhone, диспетчеру вже не треба записувати адресу. Вистачить однієї кнопки в додатку: “Підберіть мене”».

Кемп дослідив дещо і знайшов кілька додатків, які пропонували щось схоже. Один із них — Taxi Magic — з’єднував пасажирів із диспетчерами таксі, але не давав миттєвої винагороди, яка цікавила Кемпа. Той додаток, каже він, мав «олдскульний інтерфейс у стилі веб 1.0», а в новітню мобільну епоху це вже виглядало приниженням. Кемп збагнув, що прихована всередині iPhone технологія здатна змінити хід всієї гри. І називалася вона акселерометр: цей датчик руху віддавна стояв у системах управління літаками й автомобільних подушках безпеки, а от у телефоні був новинкою. Саме акселерометр став основою фітнес-гаджетів на кшталт Fitbit, а згодом і годинника Apple Watch, який з великою точністю рахує кількість пройдених кроків. Кемп розгледів у цьому датчику іншу можливість. У поєднанні з вбудованою у телефон технологією GPS акселерометр міг відстежувати не лише локацію автомобіля, а і його швидкість.

— З цією інформацією телефон міг автоматично нараховувати суму до сплати, — каже Кемп.

Іншими словами, якщо лічильник таксі рахує ціну впродовж поїздки, то система, яка використовує смартфони із вбудованими чіпами, створює зображення карти, де показано початок і кінець подорожі, а також її тривалість. Крім того, завдяки обчислювальній потужності телефону центральний комп'ютер з'єднуватиме пасажира з водієм — а отже, посередник, тобто диспетчер, уже не потрібен.

За звичкою всіх молодих підприємців у Сан-Франциско Кемп спершу поділився цією ідеєю зі своїми друзями. А потім зробив те, що більшості людей не спало б на думку, але для Кемпа стало частиною його бізнес-системи: 8 серпня 2008 року він забронював доменне ім'я www.ubercab.com, заплативши 35 доларів. Згодом назва компанії — Uber — асоціюватиметься із комплексною стратегією надання транспортних послуг на масштабному, глобальному рівні. Декого німецьке слово über налякало б і наштотувало на думку про Übermensch^[15] Ніцше. Але Кемп обрав таку назву зовсім з інших причин. Спершу, попри власне незадоволення послугами таксі, він хотів поліпшити сервіс винаймання лімузинів, а не виправити жалюгідне становище з пошуком таксі. Однак проблема виявилася масштабнішою, ніж він гадав. Кемп уявляв сервіс лімузинів на замовлення, як автопарк люксових глянцевого седанів Mercedes S-класу, а не громіздких звичних для Сан-Франциско Lincoln Town Cars.

— Я задумував його як значно вишуканіший, ефективніший вид системи для пересування, — каже він. Слово über уособлювало для Кемпа німецьку вишуканість «ліпшої системи таксі», а назва компанії народилася як тимчасове ім'я для домена і не більше.

Бронювання доменного імені було для Кемпа лише початковою ставкою, формою плати за встановлення прав на те місце, що колись, можливо, стане бізнесом. Насправді він постійно реєстрував домени для компаній, які колись хотів би створити.

— Герретт обожає скуповувати доменні імена, — каже Райан Сарвер, друг Кемпа, який у часи становлення Uber був одним із директорів Twitter. — Щойно в мене виникла ідея, я дзвонив Герретту і він посилав мене до хлопця, який перевіряв доступність і ціну.

Щоб перетворити ідею — навіть ту, що має яскраву назву і власний сайт, — на бізнес, треба докласти чимало зусиль. Створивши і продавши одну компанію — і то за значно вищу суму, ніж Каланік колись свою, — Кемп отримав ідеальні «цеглинки» для подальшого будівництва.

У 2001 році Кемп разом із кількома приятелями з Університету Калгарі запустив StumbleUpon. То був простий софт з додавання вкладки до панелі інструментів на комп'ютері (це відбувалося задовго до появи смартфонів з їхніми розумними сторонніми додатками), що допомагало користувачеві шукати у веб-мережі різні цікаві речі. Завдяки позначці «великий палець вгору/вниз», алгоритм StumbleUpon знаходитиме щось інше, що, можливо, комусь захочеться переглянути. Згодом Кемп назве це підходом Web 1.0. Втім, за простотою продукту ховалася складність вбудованого комп'ютерного коду. Кемп здобував ступінь магістра з розробки програмного забезпечення, і хоча він разом з друзями без допомоги ззовні запустив StumbleUpon, вклавши в нього власні зусилля і трохи грошей, цей проект загалом відповідав темам їхніх магістерських робіт. У Кемпа вона називалася «Пошук інформації через спільну розробку інтерфейсу й еволюційні алгоритми».

Як і Facebook, що стартував за кілька років, StumbleUpon народився в кімнаті гуртожитку. Він швидко виріс до сотень тисяч користувачів, хоча над проектом працювали лише Кемп і співзасновники. (У наступні роки дохід надходитиме від первісної нативної реклами — появи оголошень на цілу сторінку після кількох «спотикань»^[16], себто матеріалів, які знаходили користувачі). Незадовго до закінчення навчання, у 2005 році, Кемп відвідав Затоку Сан-Франциско, зокрема тому, що Джефф Сміт, співзасновник StumbleUpon, брав участь у конференції, яку проводив Університет сингулярності (центр, що досліджує майбутнє, у якому люди об'єднуються з машинами). Під час цієї поїздки і ще однієї того року Кемп познайомився з кількома інвесторами, зокрема відомими бізнес-ангелами Джошем Копелменом, Рамом Шпірамом, Бредом О'Нілом і Роном Конвеєм, які прагнули придбати частку в StumbleUpon з огляду на кількість користувачів.

Канадці були вражені тим, як легко добути гроші в Каліфорнії. Кемп згадує:

— Вони такі: «А скільки у вас працівників?» У нас немає працівників. «А скільки грошей ви вже зібрали?» Ніскільки. «А хто вам допомагає?» Ніхто, ми все робимо самі.

Кемп каже, що не дуже й хотів перебиратися після закінчення університету до Каліфорнії — до його списку побажань входили також Ванкувер, Лондон і Монреаль, — але його зачарувала п'янка атмосфера серед інвесторів, які розумілися на технологіях.

— Вони розуміли, що я намагався робити, — каже він. — У Калгарі теж було багато технологічних компаній, але вони працювали переважно в галузі безпроводникового зв'язку або газу й нафти. Веб-технологіями мало хто займався.

У Сан-Франциско все було інакше.

— Я мав лише п'ять зустрічей, і на кожній мені сказали «так».

Незабаром Кемп увійшов до стартап-спільноти Сан-Франциско. 2007 року, менш як за два роки після першої поїздки до Затоки по інвестиції, Кемп продав StumbleUpon компанії eBay. Їй сподобався функціонал інтуїтивних рекомендацій. Того ж року він відвідав нову конференцію під назвою Lobby. Її засновник — венчурний капіталіст із компанії August Capital Дейвід Горнік, був переконаний, що найкорисніші взаємодії на таких подіях відбуваються не на сцені, а у вестибюлі. Організатори конференції відкинули все зай-ве й позбулися звичних презентацій і панельних дискусій, сміливо перетворивши захід на збіговисько для нетворкінгу. Збираючи аудиторію, Горнік орієнтувався насамперед на власні інтереси: серед відвідувачів були підприємці й майбутні бізнесмени, з якими він працював у минулому або хотів би мати справу в майбутньому. Конференція Lobby відбувалася в розкішному Fairmont Orchid на Гаваях, і саме тоді Кемп познайомився з Тревісом Каланіком, чия компанія Red Swoosh входила в портфоліо August Capital. На Гаваях Кемп і Каланік зустрілися за вечерею з Еваном Уільямсом, співзасновником Twitter — на той час нового найобговорюванішого стартапу в Сан-Франциско.

Наприкінці 2008 року, через пару місяців після того, як Кемп забронював домен для власного проекту UberCab, він почав обговорювати свою ідею зі знайомими підприємцями.

— То була просто концепція, про яку я говорив із друзями — мене цікавила їхня думка, — каже він. — Така собі ментальна вправа, і щоразу викликаючи Town Car, я займався нею дедалі довше. А потім

я почав розмовляти з водіями, і дізнався, що дві третини часу вони просто сидять, склавши руки. Я подумав: якщо ціна знизиться і водії виконуватимуть уп'ятеро більше коротких поїздки за день, а не їздитимуть лише в аеропорт, то вартість сервісу впаде до рівня, коли багато людей зможе користуватися лімузинами, як звичайними таксі.

Нині здається, що мить зародження концепції Uber мала б багато важити. Але на той час усе зводилося до «джемінгу». Теоретично це могло привести до чогось цікавого, але на практиці шанси були невисокими.

— Я шукав, хто з друзів міг мені щось порадити, — каже Кемп. — І перші чотири приятелі, які зацікавилися моєю ідеєю, стали моїми радниками. Одним із них був Тревіс.

Решта троє — Тим Феррісс, який нещодавно випустив книжку «Як працювати чотири години на тиждень», що стала основою для прибуткової кар'єри в галузі поп-культури як знаного письменника, промовця й автора подкастів; Стів Янг, приятель із кількома доволі успішними стартапами за плечима; Стів Расселл, інвестор StumbleUpon. Uber стартував, так би мовити, у голові Кемпа і в його розмовах із приятелями.

— Я просто закинув свою ідею кільком людям, і саме їх вона зацікавила. Все відбувалося дуже невимушено. У мене було кілька макетів. Я далі вибудовував концепцію. Багато часу витратив на пошуки інформації онлайн.

Перші дні Uber були геть розслабленими — проект не мав ні офісу, ні працівників. Та що більше Кемп про нього розповідав, то більше людей ним цікавилось. Одногрупник Кемпа з Університету Калгарі Оскар Салазар, який перебрався до Нью-Йорка, погодився допомогти з написанням кодів для прототипів. Крім того, Салазар залучив знайомих із Мексики до роботи над сайтом UberCab. Один із друзів Кемпа став особливо корисним у Сан-Франциско: завдяки генерації нових ідей, а також завдяки джем-сейшенам у себе вдома. Кемп каже, що Тревіс був найкращим партнером для мозкового штурму.

Ідея з лімузинами цікавила Кемпа, Каланіка й інших, та це була не єдина справа, якою вони займалися. Кемп, зрештою, працював на eBay, а Каланік — на Akamai. Але ні той, ні інший не обіймали посад, які б забирали всю їхню увагу. Життя всередині великих компаній, що придбали їхні стартапи, давало їм вдосталь вільного часу на підробіток

і спільні тусовки. На початку грудня 2008 року Кемп із Каланіком полетіли до Парижа на чергову технологічну конференцію, яку організував француз Лоїк Ле Мер — блогер, що мріяв прорватися до кола підприємців із Кремнієвої долини. Разом зі своєю тодішньою дружиною Жеральдін йому вдалося залучити групу найкращих молодих інтернет-підприємців зі Сполучених Штатів. Їх не довелося довго вмовляти прилетіти на збіговисько до Парижа. Для європейських учасників конференція LeWeb була нагодою поспілкуватися з майбутньою елітою Кремнієвої долини.

Ле Мер, який організував цей захід упродовж дванадцяти років, з гордістю розповідає про визначні події, що трапилися в Парижі.

— Джек Дорсі — співзасновник Twitter — запустив під час LeWeb свій проект Square, — хвалиться він. — SoundCloud домовився тут із Фредом Уїлсоном про фінансування.

Він має на увазі популярний європейський сервіс зі зберігання музики й чільного венчурного капіталіста з Нью-Йорка. І далі згадує про ізраїльську компанію в галузі навігації, яку згодом викупив Google і яка заклала основу конкуренції між Google та Uber: «Проект Waze виграв наше змагання стартапів». Технарів навіть наздогнала романтика міста кохання:

— Марісса заручилася під час LeWeb, — розповідає Ле Мер, згадуючи Маріссу Маєр, одну з керівників Google, яка згодом стала генеральною директоркою Yahoo. Закарі Бог, тоді ще бойфренд, запитав у Ле Мера, де в Парижі найкраще місце для освідчення.

— Я сказав: «Тут, на сцені». Та він відмовився.

Конференція LeWeb 2008 року запам'яталася не тим, що відбувалося на сцені, а завірюхою в Парижі. Через хурделицю промовці й гості конференції ледве добралися до місця її проведення. Паризькі водії таксі тільки підтвердили свою погану репутацію.

— Вони не віталися, не хотіли брати замовлень на коротку відстань, не давали решти, — розповідає Ле Мер, уродженець Перпіньяна, містечка на півдні Франції майже на кордоні з Іспанією. — А під час завірюхи таксисти поїхали додому. Я не міг зловити машину. Герретта й Тревіса це дуже надихнуло.

Насправді Кемпу натхнення й так вистачало, бо він уже пару місяців розмірковував над тим, як розв'язати проблему з непривітними таксистами, щоправда в іншому місті. Однак через хурделицю ці двоє

добрели до Ейфелевої вежі, видерлися сходами, піднялися ліфтом аж на саму гору й обговорили Кемпову ідею із UberCab. Та розмова стала частиною легенди про заснування компанії — про мить, коли вони вирішили її утворити. Така історія вигідна насамперед Каланіку, який не був присутній при народженні щодо UberCab. На корпоративному сайті Uber, у розділі «Наша історія» написано: «Одного засніженого вечора в Парижі 2008 року Тревіс Каланік і Герретт Кемп ніяк не могли зловити таксі. Саме тоді в них виникла проста ідея: натисни кнопку, і тебе підвезуть». Як і всі міфи про створення тих чи тих компаній, то була гарно сформульована, хоч і надміру спрощена, вигадка, легенда про момент осяяння, яка розповідала тільки частину реальної історії.

За словами Кемпа, того вечора Каланік справді запропонував суттєве зауваження, що, зрештою, і перетворило такий собі стартап-«джем» на те, чим, урешті-решт, стала Uber. На ту пору — і ще деякий час потому — Кемп був упевнений, що хоче мати компанію, яка володітиме лімузинами й най-матиме водіїв. Він навіть думав над тим, щоб орендувати гараж. Каланік відмовив його від цієї ідеї.

— На Ейфелевій вежі Тревіс переконував мене: «Не треба купувати машини. Просто дай водіям додаток і нехай будуть самі собі господарями. Набагато краща модель — мати вільних людей, які працюватимуть, коли самі того захочуть. Максимально гнучкий графік».

Каланік лише згодом усвідомив, як його порада Кемпу — використовуй чужу працю та майно, а не купуй його сам — нагадує модель його перших стартапів Scour і Red Swoosh.

— Тоді я не розумів, — каже він, — що це така собі аналогія моїх попередніх проектів, але цього разу в реальному світі. Мозок просто знаходить подібні речі.

Ба більше: тієї зими його мозок вигадав не тільки те, як підірвати сферу перевезень: «Була в мене ще одна ідея — продуманіша корпоративна версія Airbnb. Довготермінова оренда помешкань, які б усюди було облаштовано в одному стилі, що давало б змогу почуватися під час відрядження як удома. Я назвав той проект Pad Pass». Із дописів Каланіка у твітері видно, що, обговорюючи із Кемпом лімузини, він паралельно обмізковував різні ідеї. У грудні 2008 року Каланік заявив, що консультує компанію, яка розшифровує медичні записи. Інший проект стосувався оренди творів мистецтва. «Усі хочуть

мати у своєму житті мистецтво, але ніхто не хоче його купувати, — заявив він. — Хто хоче передплату на колекцію творів мистецтва, що регулярно оновлюватиметься? Низька ціна, висока культура».

На початку 2009 року Кемп із Каланіком уже були попутниками-нерозливовода. Частий гість JamPad Кріс Сакка був «збирачем коштів» під час президентської кампанії Барака Обама. Він зібрав 600 000 доларів на інавгурацію і запросив багато кого зі свого оточення — 12 500 доларів з людини — на кількаденне святкування, яке охоплювало саму визначну подію, а також бал і концерти Бейонсе і Брюса Спрінгстіна. Кемп із Каланіком пішли туди разом, приєднавшись до групи, куди вже входили Еван Уїльямс, а також Тоні Шей та Алфред Лінь — обидва ранні інвестори онлайн-магазину взуття Zappos.

Холодна й мокра погода знову роздратовала — і, цілком ймовірно, надихнула двох друзів. «Тревіс і Герретт метушилися та нервували щоразу, коли чекали таксі, аби добратися на наступну вечірку», — пригадує Лінь. Каланік, дарма що досвідчений мандрівник, приїхав у Вашингтон зовсім непідготовленим.

— Ми разом ішли на концерт з нагоди інавгурації. Бідолашний Каланік вочевидь не сподівався такої холодної погоди в окрузі Колумбія, — згадує Ребекка, дружина Ліня. — Пам'ятаю його перуанську плетену шапку з довгими китицями й помпоном, яку він позичив у своєї тодішньої дівчини.

А тим часом у Сан-Франціско Кемп вирішив, що ідея з UberCab може мати продовження. Та він не квапився.

— У мене постійно виникає море ідей, — каже він. — Та перш ніж взятися за якусь із них, треба відкласти її на деякий час, а потім повернутися до неї. Коли ж я хотів забути про цю ідею на певний період, несподівано зрозумів, що потрібно щось робити. Я не збирався створювати компанію. Радше розробити продукт. Але то була єдина на той час ідея, яку я вирішив реалізувати.

На початку 2009 року Кемп відкрив рахунок у банку і поклав туди 15 000 доларів на розвиток сайту, над яким почав працювати: Ubercab.com. За його підрахунками, за перші вісімнадцять місяців він вклав у проект майже 250 000 доларів.

Водночас Кемп приділяв час і StumbleUpon, тому процес тривав з перервами майже рік.

— Я розробив інтерактивний дизайн і алгоритм роботи, — розповідає Кемп. — Підготував макети і те, як усе має працювати. Натискаєте кнопку й бачите, який автомобіль прийняв виклик і який рейтинг у водія. Я створював рейтингову систему для StumbleUpon і тому вирішив, що тут теж має бути така. Але подумав, що краще позначати рейтинг зірочками замість «великий палець вгору/вниз», адже розділення вийде точнішим.

Спочатку UberCab існував лише в інтернеті. Його перехід до статусу повноцінного додатка для iPhone став міжнародною справою. Салазар, однокласник Кемпа з Університету Калгарі, уже віддав частину роботи над сайтом розробникам із Мексики. Потім він знайшов двох голландців, які створили для молодого підприємства перший додаток під iOS — мобільну платформу від Apple.

Справа помалу набирала обертів, і Кемп умовив Каланіка тісніше взаємодіяти щодо розвитку UberCab. Каланік погодився стати консультантом, але за умови, що зможе активно впливати й отримає велику частку в новоствореній компанії.

— Він віддав мені відсотків із десять, — каже Каланік. — Я купу часу просидів із технарями, які із самого початку працювали над проектом.

Кемпу страх як хотілося запустити UberCab до кінця року, але софт був ще не готовий. Каланік вирішив переробити додаток для iPhone і найняв для цього фірму-розробника програмного забезпечення Mob.ly, яка згодом займатиметься версією торговельного онлайн-майданчика Group для смартфонів. За словами Кемпа, «вони, по суті, із самого початку повністю переписали додаток для iOS, зробивши його ціліснішим і стабільнішим».

Коли переписування додатку було на завершальному етапі, Кемп із Каланіком почали думати про перші випробування наступного року. Кемп тим часом продовжував свої «дослідження», катаючись містом у люксових седанах. Роб Геес, венчурний капіталіст із First Round Capital — компанії, засновник якої Джош Копелмен інвестував у StumbleUpon — пригадує, як під час зимових свят наприкінці 2009 року Кемп роз'їжджав на вечірки, як король.

— Рам Шрірам (ще один інвестор, який придбав частку в першій компанії Кемпа — щороку влаштовує різдвяну вечірку у своєму будинку у Вудсайді — фешенебельному передмісті Пало-Альто).

Пам'ятаю, як Герретт приїхав, здається, зі своєю дівчиною, на чорній автівці, а я подумав: «Круто. Я сюди приїхав сам за кермом, а він роз'їжджає на такій тачці», — каже Геес. — Мені це надовго запам'яталося». І спогад той виявився корисним.

Настав січень 2010 року: Кемп і Каланік, які досі вважали UberCab підробітком, були готові розпочати тестування. І вже планували запустити свій сервіс у Сан-Франциско, бракувало тільки того, хто б цим запуском керував. 4 січня 2010 року Каланік написав у твітері: «шукаю підприємливого продакт-менеджера / супер біздева для локаційного сервісу». Далі він написав, вклавшись у менш як 140 символів, що сервіс «на стадії передзапуску» і підходящий кандидат отримає «ВЕЛИКУ» частку, а ще в проекті задіяні «круті чуваки» — тут він, вочевидь, мав на увазі себе й Кемпа.

Серед тих, хто відгукнувся, був двадцятисемирічний Райан Грейвс, який працював менеджером середньої ланки в компанії General Electric у Чикаго й відчайдушно хотів змінити своє життя та ввійти до стартап-спільноти. Грейвс був активним користувачем геолокаційного сервісу Foursquare і навіть отримав звання «мера» кількох районів Чикаго — цю відзнаку надають найактивнішим користувачам. Якось він літав до Нью-Йорка на співбесіду, на яку, щоправда, його ніхто не запрошував, — до засновника Foursquare Денніса Кроулі. Але з того нічого не вийшло. Коли Каланік твітнув своє оголошення порадити когось, хто міг би запустити Uber у Сан-Франциско, Грейвс через три хвилини прокоментував його допис: «Ось моя порада. Напишіть мені :)».

Невдовзі Кемп із Каланіком вирушили до Нью-Йорка разом з Ішаї Лернером, чия фірма Mob.ly переписувала додаток UberCab для смартфона. Там вони зустрілися з Оскаром Салазаром і домовилися з трьома водіями лімузинів, що ті тестуватимуть їхній додаток упродовж кількох зимових днів. Вони також запросили Грейвса на співбесіду й випробування додатка. «Ми просто тестували його кілька разів, — каже Кемп. — Іноді додаток працював, іноді — ні. Ми все записували». Каланік зустрівся з Грейвсом й одразу взяв його на роботу. Реалізувавши свою мрію — потрапити до світу стартапів, Грейвс із дружиною Моллі, вихователькою в дитячому садку, почав готуватися до переїзду до Сан-Франциско, де 1 березня він розпочинав працювати в UberCab.

Якщо Каланік довірився твітеру, щоб знайти свого першого менеджера, то Кемп у пошуках першого програміста звернувся до канадської айти-спільноти. Конрад Уелан на початку 2010 року звільнився з технологічної компанії в Калгарі й мандрував Європою. Після повернення він зв'язався з Кемпом. Той запропонував своєму приятелю-мандрівнику долучитися до команди UberCab.

— Коли я почав працювати в компанії, можливості зареєструватися ще не було, — пригадує Уелан. — Можна було просто замовити машину. Тож я написав систему реєстрації, яка зберігала дані кредитної картки й створювала обліковий запис користувача.

Молода компанія одразу пішла второваним стартап-шляхом — винайняла тісний офіс. Купка працівників UberCab тіснилася в конференц-залі, орендованому в ще одного стартапа, туристичного сервісу Zozi. Услід за Уеланом до команди Uber приєднався програміст Райан МакКіллен, знайомий Грейвса з університету Маямі в Огайо. Його першою несподіваною перешкодою став мовний бар'єр.

— Приходжу я в перший день на роботу і бачу на столі купу книжок, — розповідає МакКіллен. — Комп'ютерні науки, програмування, бази даних, усяке таке. Видно, що їх ніхто ще до рук не брав. І серед них на столі лежить пошарпана книжечка, якою явно користувалися всі й досить часто. Тож я запитую: «Слухай, Конраде, а навіщо на столі лежить іспано-англійський словник?» А він обертається до мене й відповідає: «Тому що код написаний іспанською, Райане. Ласкаво просимо в Uber».

(За іспанський код треба було подякувати мексиканським програмістам, яких найняв Оскар Салазар).

Доки програмісти писали код UberCab, Грейвс обходив гаражі в Сан-Франциско в пошуках водіїв. Це завдання вимагало наполегливості й терпіння, особливо коли доводилося пояснювати, як користуватися прототипом мобільного додатка, що замінював диспетчерську службу. Грейвс мав презентабельний вигляд: уродженець Середнього Заходу, метр дев'яносто п'ять на зріст, з міцним потиском і широкою усмішкою. Грейвс «походив на персонажа реклами цигарок з 1960-х років», каже Кріс Сакка, який на той час був одним із консультантів UberCab.

— Райан доволі переконливий. Він знає, як зайти до гаража, переповненого недовірливими таксистами-вірменами, і вийти звідти

їхнім найкращим друзякою.

Uber стартував без зайвого галасу наприкінці травня 2010 року — компанія мала в Сан-Франциско десяток водіїв і клієнтів, які прийшли завдяки новітньому «сарафанному радіо» — фоловерам Каланіка, Кемпа й кількох інших у твітері. Порівняно із запусками продуктів визнаних компаній на кшталт нового айфону, UberCab дебютував непомітно. Якщо ви не користувалися твітером, то й не знали про це. У Сан-Франциско мешкала невелика кількість людей, які були в темі: знали, наприклад, де відкрився новий ресторан чи бар. Насправді спочатку Uber позиціонував себе як забавку, створену для своїх же власників — молодих багатіїв з міста, і його початковий рекламний слоган: «Приватний водій для кожного» це підкреслює. Ощадливий Каланік, який, ставши «мільярдером на папері», перетворився на скнару, каже, що на такий стиль життя Uber надихнув не хто інший, як Кемп: «Важко знайти когось, хто б сідав і виходив з автівки Uber із таким самовдоволенням виглядом як Герретт Кемп».

Через кілька днів після запуску UberCab Каланік, який почав називати себе «головним у бізнес-інкубаторі», разом із Грейвсом почав шукати гроші для нового бізнесу. Стартап, який розшукує інвестора, мусить мати генерального директора — ця посада дісталася Грейвсу, якого найняли топ-менеджером після того, як він відгукнувся на вакансію Каланіка, опубліковану у твітері.

— Без генерального директора неможливо залучити початкові інвестиції, — пояснює Каланік, який присвячував Uber лише частину свого часу. — Грейвс займався цим повний робочий день, тож ми й вирішили: «Грейвс, ти — генеральний директор».

Вони вдвох пітчили проект інвесторам, але попервах з того нічого не вийшло. Дейvidу Горніку з компанії August Capital не сподобалася їхня ідея, бо він не вважав перевезення досить великим для заробітку бізнесом. Білл Герлі з компанії Benchmark Capital теж мав подібні побоювання. Рам Шрірам, який заробив гроші на проекті Кемпа StumbleUpon, вважав, що UberCab не можна назвати технологічною компанією: «Я сказав їм, що не хочу інвестувати в бізнес, який потребує багато капіталу, а потім тримати в себе на подвір'ї п'ятнадцять лімузинів». Для багатьох інвесторів тривожним дзвіночком була неповна зайнятість Кемпа й Каланіка в UberCab. А Райан Грейвс, який лише три місяці тому розпочав свою кар'єру

в Кремнієвій долині, не влаштовував їх на посаді генерального директора.

Одним з інвесторів, які розпізнали в UberCab потенціал, був Роб Геес із компанії First Round Capital. Геес стежив за Кемпом у твітері й зауважив, що той час від часу згадує про UberCab, хоча уявлення не мав, про що йдеться, бо був років на десять старший і не належав до того самого соціального кола. 15 червня 2010 року, через кілька тижнів після запуску нового сервісу, Геес надіслав Кемпу імейл із темою: «UberCab». Лист складався з двох речень: «Я відкушу шматок :-). Можна дізнатися більше?». Кемп одразу передав контакти Гееса Ґрейвсу, який презентував проект.

— Я спробував їхній продукт, мені сподобалося, — каже Геес. — Як мешканець Сан-Франциско, який вже махнув рукою на таксі, я розумів, що це спрацює тут і, можливо, в інших містах.

Інші венчурні капіталісти не сприйняли UberCab всерйоз через низький потенціал лімузинів як служби таксі. Геес каже, що його захопили не лімузини, а те, як зручно було користуватися UberCab.

— Я знав, що аби визначити, скільки на цьому можна заробити, немає сенсу орієнтуватися на наявний ринок преміум-таксі. Крім того, я не мав жодного уявлення про Uber та UberX. Сумнівався, чи пішов би такий проект у Нью-Йорку. Але я точно знав, що цей сервіс ліпший за те, що вже існувало на той час, і що він розв'язує реальну проблему клієнта.

Загальна сума перших «посівних» інвестицій UberCab, отриманих здебільшого від компанії First Round, а також від фонду Кріса Сакка Lowercase Capital і ще кількох бізнес-ангелів Сан-Франциско, становила 1,25 мільйона доларів, що підняло вартість Uber до чотирьох мільйонів доларів, не враховуючи нових вливань. За кілька років така сума буде для Uber не більше, ніж помилкою заокруглення. Компанія First Round, яка надає тільки початкові інвестиції, виписала чек на 450 000 доларів. І згодом отримала мільярди прибутку.

Роздобувши гроші, Каланік нарешті вирішив, що час перейти працювати в UberCab, який переїхав у будівлю First Round Capital, розташовану в районі Саут-оф-маркет у Сан-Франциско. Проте Каланіка цікавила лише одна посада — та, яку вже обіймав Райан Ґрейвс. За посередництва Кріса Сакка Каланік організував перехід Ґрейвса на нижчі щаблі кар'єрної драбини — на посаду віце-

президента з операційної діяльності й генерального менеджера на території Сан-Франциско. (Як юрист, член ради директорів, інвестор і друг засновників, Сакка ідеально підходив на роль посередника у все ще дуже неформальній компанії). Крім того, Каланік хотів отримати більшу частку в UberCab, ніж ті 10 відсотків, які йому на початку віддав Кемп. Він вимагав 23 відсотки, причому частина акцій мала перейти йому від Кемпа і Грейвса. За словами Кемпа, на той час він уже зрозумів, що віддати частину капіталу заради залучення талановитих людей — це розумний хід.

— Я охоче ділився з потрібними мені людьми, — каже він.

Що ж до Грейвса, то в інтерв'ю для сайту технологічних новин TechCrunch він заявив, що його «страшенно пре» перехід Каланіка в Uber на повну зайнятість. Згодом сайт, аби дошкулити, використав ці слова в заголовку новини про перехід Грейвса на нижчу посаду. Попри завдану образу й подальші конфлікти з Каланіком за право називатися засновником, Грейвс роками працював в Uber на високих посадах і входив до ради директорів. Крім того, його фраза посіла особливе місце в корпоративній культурі Uber. Працівники компанії роками казали, що їх «страшенно пре» те чи інше питання — і то без краплини іронії.

У жовтні 2010 року, того дня, коли Каланік став генеральним директором, до офісу UberCab прийшов чоловік із планшеткою, який шукав Райана Грейвса. Він приніс листа-попередження від управління транспорту Сан-Франциско й комісії з питань діяльності комунальних служб Каліфорнії з вимогою зупинити протиправну діяльність. «Назва UberCab вказує на те, що ваша компанія надає послуги таксі або є філією компанії, що надає такі послуги, тож у такий спосіб перебуває у віданні управління транспорту Сан-Франциско», ішлося в листі. Каланік довго не думав. Компанія забере слово «cab»^[17] зі своєї назви і більше ніяк на цього листа не реагуватиме.

Розділ 6. Тревіс бере кермо в свої руки

Компанія, керівництво якою Тревіс Каланік вирішив взяти у свої руки восени 2010 року, усе ще була крихітною. Вона функціонувала в єдиному місті — Сан-Франциско — лише чотири місяці. Загалом у вересні, доки Каланік домовлявся про умови, на яких він стане генеральним директором, UberCab перевіз 427 пасажирів. Наступного року молода компанія залучить нові інвестиції й розширить свою діяльність на кілька інших міст, а вперед її штовхатиме поєднання передових технологій і старих добрих, інтуїтивних людських зусиль. Uber розвивався в атмосфері «культури упоротості»: довгих годин роботи з упевненістю в результаті й підходу «спробуй ще щось». Згодом Каланік вигадає метафору «біти й атоми» для опису унікальної комбінації — майстерного володіння цифровими засобами та фізичних ресурсів,— яка вирізняла Uber з-поміж знаних інтернет-компаній, заснованих раніше.

Але такі дотепні фрази тільки вводили в оману. На той час Каланік сприймав Uber як математичну задачу, яку треба розв'язати, — математика була його улюбленою метафорою для опису складних практичних викликів.

Доки Каланік, наче Джон Неш — герой фільму «Ігри розуму», якого зіграв Рассел Кроу, — візуалізував рівняння в ефірі, перші працівники Uber задовго до його повноцінного переходу в компанію займалися приземленими справами, пов'язаними зі створенням нового бізнесу, зокрема Остін Гайдт — одна з перших працівниць Uber, яку взяли стажеркою в офіс компанії влітку 2010 року. Двадцятип'ятирічна Гайдт, яка раніше вивчала англійську філологію, тепер починала свою кар'єру. (Через років п'ять, уже як один із топ-менеджерів компанії, Гайдт розповіла, що перш ніж долучитися до Uber, вона подолала наркотичну залежність. За її словами, стрес від роботи в компанії, що динамічно розвивається і цілодобово перебуває в центрі уваги, — ніщо порівняно зі стресом, який вона пережила раніше). Гайдт, як і багато інших, дізналася про Uber із твітера.

— Я шукала роботу, у той час була погана економічна ситуація, — пригадує вона. — Я стежила за кількома людьми з технологічних компаній у твітері, побачила кілька твітів про Uber — мене це

зацікавило. Я почула, що вони шукають стажера і написала Райану Грейвсу, який на той час був генеральним директором компанії: «Ви просто мусите дати мені змогу спробувати».

І він дав.

Гайдт була однією з кількох нетехнарів у нечисленній команді проекту — вона відповідала за вирішення великих і малих логістичних завдань. Виконувала роль почасти офіс-менеджерки, почасти дослідниці ринку й фахівця з обслуговування клієнтів. Гайдт телефонувала водіям, яких знаходила за схвальними відгуками споживачів на сайті Yelp і запитувала, чи не хочуть вони працювати на Uber. Роздавала «нікому не потрібні флаєри» у конференц-центрі Yerba Buena в Сан-Франциско. З єдиного номеру телефону, зазначеного на сайті та в додатку Uber, дзвінки переадресовувалися на її мобільний.

— Я отримувала дзвінки о третій ночі з текстом: «Я не можу викликати таксі» або «Альо, пришліть мені машину на Четверту і ще якусь там вулицю». А я їм: «Установіть собі додаток». Зрештою ми забрали із сайту той номер телефону.

Гайдт отримала цінний досвід мінливості життя в стартапі.

— Я не знала, як правильно писати імейли, — розповідає вона, — але швидко зорієнтувалася, що всі вдають, ніби вміють це. У стартапі ніхто не знає, що робить.

Їхній стартап наробив чимало помилок. Перші кілька місяців після запуску в Сан-Франциско в середині 2010 року ним керував Райан Грейвс, який уперше в житті став генеральним директором, у той час, як Кемп і Каланік далі підробляли на стороні. Численні конфузи й навчання в процесі роботи сформували, урешті-решт, «правила гри» Uber. До прикладу, напередодні першого у своїй історії Гелловіну Uber запропонував пасажирам знижки, аби трохи пожвавити бізнес. Ініціатива спрацювала аж надто добре — і багато клієнтів залишилися незадоволеними.

— Ніхто не міг отримати машину, — пояснює Гайдт: акція підвищила попит, а наявна кількість водіїв не змогла його задовольнити. — Тож ми назавжди запам'ятали, що не можна давати знижку в день з найвищим попитом. Тоді ми просто цього не знали.

(Згодом Uber запровадить протилежний підхід, піднявши ціни в години пік — ненависну й суперечливу схему під назвою «пікові

розцінки», що все-таки дає бажаний ефект, спонукаючи більше водіїв сідати за кермо).

На льоту вчилася не тільки Гайдт. Грейвс узявся обходити гаражі, які належали власникам лімузинів. Він зосередився винятково на приватних водіях, а не на таксистах, і навертав у свою віру не надто обізнаних у технологіях водіїв.

— Під час цих пітчингів я використовував iPad, аби наочно все продемонструвати. Потрібно було показати досвід роботи зусебіч, — каже він, маючи на увазі те, як пасажери викликають машину, і як водії приймають замовлення. — Я відкривав велику мапу Google з великою зеленою кнопкою і адресою, на яку вказував курсор. І все. Натискав зелену кнопку в демоверсії програми і сподівався, що все спрацює.

На той час смартфони були задорогою новинкою, тож Uber вирішив безкоштовно роздати усім водіям вже налаштовані айфони.

— Ми дуже рано уклали угоду з AT&T, — каже Грейвс, розповідаючи про великого мобільного оператора, який попри недосконалий зв'язок був на ту пору ексклюзивним дистриб'ютором iPhone в США. — По-моєму, я відкрив найбільший приватний, неурядовий рахунок у AT&T за всю історію цієї компанії. Якоїсь миті ми мали кілька сотень тисяч телефонів.

У перший рік роботи святкові дні стануть переломним моментом для Uber — і в позитивному, і в негативному сенсі. Ранній інвестор із компанії First Round Capital Роб Геес бачив загальну картину початкового розвитку Uber. Наприкінці 2010 року компанія на кілька місяців переїхала в приміщення його фірми у кварталі Саут-оф-маркет у Сан-Франциско. Каланік сидів за сусіднім столом і часто розмовляв із Геесом.

— Перші кілька місяців компанія динамічно зростала, — каже Геес. — А потім настав День подяки, і все різко обірвалося. У Тревеса була схема, що відображала зростання кількості поїздок. І от, цілий тиждень після Дня подяки лінія просто мовчала. І він подумав: «Чорт, що сталося? Невже це вже не працює?»

Насправді Uber не припинив працювати. Так сталося, бо його молоді клієнти роз'їхалися, наприклад, поїхали в гості до батьків, а не розважались в місті.

— Через тиждень після Дня подяки все повернулося, як і було раніше, якщо йти за експоненціальною кривою. А потім настав Новий

рік. І не залишив від наших прогнозів каменя на камені. То було просто божевілля.

«Сарафанне радіо» допомогло Uber на початковому етапі здобути популярність серед клієнтів, але щоб забезпечити пропозицію — зареєструвати в досталь водіїв, щоб задовольнити попит пасажирів — потрібен був інший підхід. І зрештою, водії лімузинів, на відміну від двадцятирічних кодерів, не мали звички сидіти в соціальних мережах або переглядати стрічку у твітері, щоб дізнатися про найновіші технологічні стартапи. Долучитися до Uber могли лише ліцензовані водії, та всі вони вже мали власних клієнтів. Хоч скільки Райан Ґрейвс коло них упадав, водії нізащо не погоджувалися працювати винятково на Uber. Важко уявити собі інше свято, мовби навмисно вигадане для Uber, ніж переддень Нового року з його веселими вечірками й гулянками. В останній день 2010 року Ґрейвс сидів в офісі Uber, реєстрував водіїв і роздавав їм айфони з уже встановленим додатком Uber.

— Перед Новим роком ми сиділи майже до одинадцятої вечора, — розповідає він. — То виглядало ніби: «А скільки ж хлопців я встигну пропустити крізь ці двері, показати їм, як працює додаток, дати телефон, налаштувати їхній профіль і випустити ще сьогодні на дорогу?» Бо з кожним новим водієм ми могли гарантувати нашим пасажирам ліпший сервіс, а також більшу пропозицію і кращі умови роботи на ринку. Отак ми й сиділи до останньої хвилини.

Набравши обертів у Сан-Франциско, 2011 року Uber узявся запроваджувати свою модель в інших містах. Плануючи розширення, компанія спочатку орієнтувалася на розмір ринку й технологічну обізнаність його учасників. Вони міркували — принаймні на початку, — що в містах, де мешкає багато технарів, їм буде простіше привабити людей до нового сервісу й налагодити потрібні для запуску контакти. Першим новим містом для Uber став Нью-Йорк — великий ринок, який, утім, на відміну від Сан-Франциско, мав розвинену індустрію таксі. Майже одразу Uber також запустив свій додаток у Сієтлі, Чикаго, Бостоні й Вашингтоні.

Райан Ґрейвс — тепер віце-президент з «операційної діяльності» — керував запуском проекту в нових містах і наглядав за тамтешніми генеральними менеджерами. Остін Ґайдт, його заступниця й колишня стажерка, розробляла процес запуску всюди, куди б Uber не пішов.

Вона допомогла з цим у Нью-Йорку, але справжнім випробуванням для неї став Сіетл. Їй сказали спакувати валізу й вилетіти на північ — готувати запуск, що мав відбутися за кілька місяців. Гайдт знову довелося вчитися на льоту. Каланік радив їй сприймати запуск в новому місці так, як його стара Спілка випадкових мандрівників підходила до закордонних подорожей.

— Ми намагалися налагодити контакти з технологічною спільнотою й заздалегідь зв'язувалися з численними знайомими Каланіка, — розповідає Гайдт.

Їхній підхід був унікальним. Uber, звісно, потрібно було налагоджувати відносини з водіями й представниками органів влади. Та просуваючи свій продукт спершу серед технологічної спільноти, компанія змушувала говорити про себе й приваблювала прогресивних клієнтів, як це було в Сан-Франциско.

— Ми говорили, наприклад, з людьми з компаній Amazon і Microsoft. Я зустрілася з ком'юніті-менеджером^[18] Yelp та його другом-фотографом. То було ніби знайомство з усіма на місці. Я мусила стати в Сіетлі своєю. І технологічна спільнота справді мені допомогла під час запуску.

Гайдт відштовхувалася від кінцевої мети — запропонувати місцевим жителям сервіс поїздок. Спершу треба було вирішувати питання врегулювання діяльності, і вона вирушала до міської ради для ознайомлення з наявними правовими положеннями.

— Я переглядала кожен пункт і аналізувала, чи може у нас виникнути з ним проблема.

Пересічна компанія домовилася б про зустріч із представниками влади, аби повідомити їх про свої наміри. Uber ставився до кожного запуску як до партизанської атаки і не бачив потреби інформувати свого ворога заздалегідь. І вже потім працювали над структурою операційної діяльності.

— Мені треба було залучити безліч партнерів, — каже Гайдт, використовуючи жаргон Uber, де водіїв звать «партнерами». — Треба було «продати» їм наш додаток. Розробити тарифну сітку.

Вона організовує вечірки для водіїв і місцевих впливових осіб, налагоджує контакти з пресою і, урешті-решт, визначає дату запуску.

Гайдт розуміла, що всі її кроки ще не раз буде відтворено.

— Я записала все, що робила в місті перед запуском, і це стало такою собі чернеткою нашої першої збірки стандартів, — каже вона. — А тепер, у кожному новому місті, куди я приїжджаю, намагаюся вдосконалити цей процес, зробивши його ефективнішим і простішим.

Після Сіетла Гайдт прихопила свої записи, вирушаючи до наступного міста.

— Прибувши після цього в Бостон, я мала лише все відшліфувати.

Наступні п'ять років Гайдт управлятиме дедалі більшою командою, що впроваджує Uber на ринках по всьому світу — вона дотримуватиметься тих самих стандартів, які розробила для Uber улітку 2011 року: оцінити правові положення, залучити водіїв, розробити тарифи, схилити на свій бік місцеві медіа й знаменитостей тощо.

Спочатку Uber майстерно налагоджував зв'язки з місцевою громадою. Компанія повідомляла про свою присутність дописом у блозі — часто від імені Каланіка — і запевняла у своїй любові до міста, де мав відбутися запуск. Каланік писав про головні атрибути міста — чи то спортивну команду, чи панівну індустрію. «Тут, у Сіетлі, усім заправляють гіки, — написав він у серпні 2011 року. — 35 років з Microsoft, 15 з Amazon і не одне десятиліття з Boeing — і Сіетл став домівкою для любителів гаджетів, технологій і додатків. Жити в майбутньому — ось тутешній стиль життя. І до цього стилю пасує сервіс, який дає змогу натиснути кнопку й за кілька хвилин побачити перед собою блискучий лімузин». Каланік вважав себе і своїх колег із головного офісу антропологами-аматорами, які прагнуть зрозуміти кожне нове місце. «Пошанування міста» стало однією з прописаних фундаментальних цінностей компанії.

Додавання місцевого колориту до чітких стандартів було адаптацією славнозвісного підходу «точного копіювання», що його використовував Intel у виробництві напівпровідників, запозичивши його, своєю чергою, від компанії McDonald's, де йшлося про те, щоб біг-мак смакував у всьому світі точнісінько так само. Що ж до внутрішніх практик, то Uber дотримувався суворих правил організації бізнесу в нових містах, визначаючи найкращі підходи. Компанія використовувала ті самі етапи, мову й розрахунки: наприклад, скільки треба найняти місцевих працівників, залежно від кількості поїздок. Коли ж йшлося про зовнішню діяльність, Uber силкувався виглядати

«своїм» настільки, наскільки це було можливо — зокрема, новопризначені місцеві керівники мали право змінювати маркетингові гасла й самостійно вирішувати, які рекламні заходи приваблюватимуть водіїв і пасажирів.

Місцеві медіа зазвичай сипали компліменти новому сервісу та його магічній програмі. В газетах і на сайтах авторські колонки детально розповідали, як це круто — замовити без дзвінка автомобіль і вийти з нього, не шукаючи по кишенях гаманця й не підписуючи жодних квитанцій про оплату кредиткою. Uber навіть вселив у пасажирів віру, що чайові вже додано до оплати — і клієнтам це дуже сподобалося, бо зменшило ймовірні непорозуміння під час поїздки в таксі. Крім того, Uber вдало добирав місцевих знаменитостей, які оголошували про запуск сервісу в їхньому місті. У перших містах компанія пережила віральне зростання, що вважалося таким собі святим граалем у розвитку інтернет-стартапу. Аби запустити таку віральність, компанія обирала когось із місцевих зірок на роль «нульового пасажиря». Таке звання, каже Гайдт, було «позитивним варіантом “нульового пацієнта” — першого користувача, який допомагав поширити немов пожежу наш сервіс у новому місті». Серед тих, хто першим отримав звання «нульового пасажиря», були генеральні директори місцевих технологічних компаній, зірки спорту й інші впливові особи. На початку 2012 року в Лос-Анджелесі «нульовими пасажирями» стали батьки Тревіса Каланіка, а «пасажиром номер один» — актор Едвард Нортон, інвестор Uber і знаменитий фанат компанії.

Попри зовнішню крутизну Uber з часом набуде слави одного з найвиснажливіших робочих середовищ у технологічній індустрії. Компанія приваблювала до себе особливий тип працівників — фанатиків зростання, як вони самі себе називають — тих, хто цінує напружене життя в стартапі більше за приємний баланс між роботою й особистим життям. Uber навіть вигадав, як змусити персонал працювати під час відпустки, скориставшись прийомом Каланіка часів Red Swoosh — усіх програмістів перевезли на пляж у Таїланді, де вони сиділи собі у в'єтнамках і писали код. У компанії такі вилазки називали «робустками»^[19]. Остін Гайдт пригадує одну таку поїздку напередодні запуску Uber в австралійському Мельбурні на початку 2013 року.

— Ми відправили групу людей із Сан-Франциско на святкування Нового року, — розповідає вона: саме тоді Гайдт уперше подумала, що Uber таки стане чимось грандіозним. — Майже всі працівники були на зв'язку. То був справді великий день для нас, ми всі бачили одне одного по відео й не спали до ранку. Мені тоді аж мурашки по спині бігали. Я подумала собі: «Ого, ми всі — частина чогось реально крутого. Наш проект пішов».

Щоб далі розвиватися, компанія потребувала додаткових вливань капіталу, а на початку 2011 року їх було порівняно легко роздобути. Про Uber і про дружній до користувача додаток уже ширилися чутки. Як постачальник поїздок у люксових седанах і як «приватний водій для кожного», Uber мав унікальну перевагу: кореляція між його основними клієнтами і потенційними інвесторами була надзвичайно високою. (На той час залучені в Uber автомобілі не належали до однієї марки чи моделі, проте всюди на них їздили ліцензовані приватні водії. І використовували здебільшого лімузини Lincoln Town Cars чи схожі моделі, розраховані на керівників компаній та інших заможних людей). Білл Герлі, венчурний капіталіст із шанованої фірми Benchmark Capital, розташованої в Менло-Парку, каже, що його компанія відмовилася надати Uber посівні інвестиції в 2010 році, вирішивши, що Райан Грейвс занадто недосвідчений у ролі директора. Метт Колер, один із нещодавніх і молодших партнерів Benchmark, мешкав у Сан-Франциско й став тим, кого Герлі називає «суперкористувачем» Uber.

— Він любив казати: «Це найкращий додаток у моєму телефоні», — розповідає Герлі. — Постійно повторював: «Якби телефон давав змогу вмістити лише один додаток, то поставив би цей».

Тревіс Каланік ліпше за більшість підприємців знав, як шукати інвестиції. До того ж, він опанував це ремесло за значно несприятливіших обставин, по крихтах збираючи фінансування для Scour і Red Swoosh.

—Я мав навчитися майстерності, бо наші продукти були не дуже привабливими, — каже він. — А коли воно не йде, мусиш стати профі.

Крім того, за свою коротеньку кар'єру бізнес-ангела він вивчив правила гри і по той бік столу.

По суті, Каланік став знавцем мистецтва венчурного інвестування. У 2009 році, під час перепочинку від постійної роботи, він опублікував у своєму блозі п'ятнадцять «найважливіших» порад для колег-

підприємців щодо пошуку коштів. Більшість із них були звичною практичною поживою для стартапів: як зацікавити когось у співпраці, чому так важливо просити рекомендації і як «завжди дотискати підписання угоди». Банально це звучить чи ні, але Каланік виробив власний метод і твердо прагнув його дотримуватися, збираючи кошти для Uber. «Будь-яка розмова з потенційними інвесторами має бути сповнена відчуття спроможності й нагальності», — писав він, наводячи приклади фраз, що їх варто вжити в імейлі до інвестора після першої розмови, як-от «усе дуже швидко рухається» або «багато хто зацікавився».

Каланік, як і багато досвідчених підприємців, вважав венчурних капіталістів неминучим злом. Вони неодмінно використають стартап собі на користь, щойно їм випаде така нагода. Він ніколи не пропускав нагоди цинічно познуватися з венчурних капіталістів.

— Я знав, як подати свій продукт як щось рідкісне й дефіцитне, — каже він. — Знав, як отримати максимальну вигоду для себе. Я згаяв купу часу на тих венчурних капіталістів. Провів сотні, тисячі зустрічей з ними і залучив мільйон баксів інвестицій. Тепер він насолоджувався новим важелем: інвестори прагнули дати йому гроші, навіть коли він їх не переконував. Більше того: він хотів, щоб вони самі називали свою ціну, а не навпаки.

— Тревіс — майстер створення попиту, — розповідає Кріс Сакка, один із перших консультантів та інвесторів Uber. — Він каже: «Не дзвоніть мені до такого-то числа. Того дня я зателефоную й запитаю про ваші умови — і ви мені їх перелічите. А потім вже зустрінемося».

Benchmark Capital була готова озвучити Каланіку свої умови. Ця фірма успішно інвестувала в торговельні онлайн-майданчики на кшталт eBay чи OpenTable і вважала Uber їхнім наступником.

— Ми в компанії обговорювали можливу вигоду від мережевого рівня, надбудованого над іншими індустріями, — каже Герлі, інвестор із Benchmark. — І однією з перших нам спала на думку транспортна галузь.

Benchmark дійшла висновку, що сфера таксі — невдалий варіант через заплутані правила, фіксовані ставки й концентрацію власності.

— Між собою ми вирішили: щойно побачимо підприємця, який спробує це зробити в галузі приватних перевезень, а не таксі, одразу розпочнемо з ним розмову про співпрацю.

Uber, ясна річ, дуже скоро кинув виклик «заплутаним правилам», які хвилювали Герлі. Вийшовши на ринок лімузинів, а не звичайних таксі, він зацікавив Benchmark.

Каланік зустрічався з представниками багатьох компаній, зокрема з усіма партнерами Sequoia і Benchmark — і то в один і той самий день. Benchmark пообіцяла дати гроші, й запропонувала, аби Метт Колер — партнер фірми і палкий прихильник Uber, увійшов до ради директорів. Грошей Каланік хотів, а от ідея із партнером, який став переможцем перемовин, йому не подобалася.

— Метт Колер тільки недавно став венчурним капіталістом, — пригадує він. — І мені зовсім не хотілося, щоб хтось випробовував на мені свій венчурний стиль.

Він надав перевагу Герлі — колишньому аналітику з Уолл-стрит, на десять років старшому за Каланіка. Той працював із венчурним капіталом набагато довше за Колера.

— Я вибрав менше зло. Бо принаймні знав, як той чувак працює.

У лютому 2011 року Benchmark інвестувала 10 мільйонів доларів під час так званого «раунду А»^[20] — Uber отримав перше повноцінне вливання венчурного капіталу. Benchmark стала найбільшим інвестором Uber, а Герлі — членом ради директорів. Не враховуючи грошей, що їх зобов'язалася надати Benchmark, вартість Uber зросла до 60 мільйонів доларів.

Проте наприкінці 2011 року Каланік знову розпочав пошуки нових інвестицій. Uber працював лише в кількох містах, але на цьому етапі вже міг достеменно й реально описати, що чекає на нього в майбутньому. Молода технологічна компанія зазвичай згодує інвесторам захмарні прогнози й узяті зі стелі розрахунки експоненційного зростання. Uber, натомість, брав реальні показники на своїх перших ринках і на їх основі прогнозував подальшу діяльність залежно від кількості міст, де компанія планувала запуск.

— Фірма мала дев'ять тисяч клієнтів і 1,8 мільйона доларів чистого доходу, — каже Шервін Пішевар, який нещодавно почав працювати в компанії Menlo Ventures і страшенно хотів інвестувати в Uber. — Коротше кажучи, крихітна фірма. Але її цифри вражали. За моїми підрахунками, вона мала заробити 100 мільйонів доларів валового доходу за рік. А заробила за півроку.

Пішевар був одним із кількох інвесторів, які хотіли отримати шматок Uber. Таке саме бажання мала й заснована два роки тому фірма Andreessen Horowitz, яку очолював Марк Андріссен, співзасновник компанії Netscape. Andreessen Horowitz вміла працювати на публіку й агресивно просувати себе, а ще успішно уклала одну незвичайну угоду. Вона входила до інвестиційної групи, що викупила в eBay Skype — сервіс голосового зв'язку через інтернет. То була радше угода у сфері прямих інвестицій, ніж венчурного капіталу, бо вона одразу продала його Microsoft за п'ять мільярдів доларів. Каланіку подобався імідж Andreessen. Підтримка інвесторів такого рівня додавала значущості стартапам і здавалася особливо привабливою підприємцю на кшталт Каланіка, який роками працював як віл і досі залишався нікому не відомим.

Uber досягнув згоди з Andreessen Horowitz, і Каланік сказав групі інвесторів, зокрема й Пішевару, що їм час на вихід. Розчарований Пішевар — дружелюбний здоровань, який любив поєднувати роботу з дозвіллям — сказав Каланіку, що якщо з Andreessen Horowitz не складеться, то він буде готовий продовжити співпрацю. З Andreessen Horowitz справді не склалося. Фірма погодилася інвестувати в Uber, оцінивши її вартість приблизно в 375 мільйонів доларів, але потім злякалася. Андріссен запросив Каланіка на вечерю й сказав, що хотів би скоротити оціночну вартість наполовину.

— Вони просто подумали, що то забагато, — розповідає Каланік. — Я сказав йому: «Слухай, а якщо б ми подвоїли доходи, ви б дали стільки, як домовлялися?» А він такий: «Ну ясно!» А я йому: «Марку, ми це зробимо за три місяці». Але для них це все одно було задорого.

У світі венчурного капіталу Пішевар був новачком, та коли йшлося про знайомства й налагодження контактів — ветераном. Його сім'я виїхала з Ірану під час революції, що привела до влади аятолу ^[21] Хомейні. Пішевару було за тридцять, а він уже встиг продати кілька технологічних компаній. У жовтні 2011 року він брав участь у конференції для підприємців у Тунісі, коли йому зателефонував Каланік і запитав, чи не передумав він інвестувати. Каланік попросив Пішевара прилетіти в Дублін, де перебував на конференції щодо розвитку інтернету.

— Ми гуляли древніми вулицями Дубліна, викладеними бруківкою, що дуже шкодить автомобілям Uber, і він поділився зі мною баченням,

про яке мало кому тоді розповідав — він хотів, по суті, запропонувати альтернативу володінню власним автомобілем, — згадує Пішевар.

Компанія Menlo Ventures інвестувала в Uber 26,5 мільйона доларів при його оціночній вартості 290 мільйонів доларів. Пішевар погодився на більш ніж скромну роль спостерігача в раді директорів. За інвестицію в такому розмірі й на такому етапі зазвичай отримують повноцінне місце в раді.

Зрештою, Пішевар дав Uber набагато більше, ніж просто гроші своєї фірми. (Крім того, менш як за два роки він звільнився із Menlo Ventures і створив власну венчурну компанію). За кілька років до того Пішевар управляв компанією, яка розробляла відеоігри, і мав чимало знайомих серед голлівудських акторів і впливових осіб. Співпрацюючи з Uber, він залучив інвестиції від цілої групи знаменитостей. Серед найвідоміших імен — актори Едвард Нортон, Софія Буш, Олівія Манн та Ештон Катчер. Крім того, в Uber саме Пішевар привів агента Арі Еменюела, режисера Лоренса Бендера й музичного продюсера Джей Зі. Він познайомив Каланіка з генеральним директором Amazon Джеффом Безосом, чия приватна інвестиційна компанія Bezos Expeditions придбала частку Uber. Ще одним важливим новим інвестором стала компанія Goldman Sachs, яка впродовж кількох наступних років була неофіційним фінансовим консультантом Uber і постачальником кваліфікованих нетехнічних працівників.

Що популярнішим ставав Uber, то більше скандалів виникало довкола його діяльності. До прикладу, Вашингтон став шостим містом у США, де запрацював Uber, і першим, де місцева влада завдала йому серйозного удару. Компанія запустила свій сервіс у Вашингтоні в листопаді 2011 року, найнявши на посаду тамтешнього генерального менеджера двадцятивосьмирічну Рейчел Голт, колишню консультантку з менеджменту. У січні Голт прилетіла в Сан-Франциско на Uber Camp — тренінгову програму для нових працівників, що згодом дістала назву «Уберситет»^[22]. Після її повернення до Вашингтона керівник міського департаменту з питань служби таксі написав у твітері, що Uber таксує нелегально. Голт здивувалася, проте була готова до такого розвитку подій. Наприкінці 2010 року Каланік вирішив, що закони щодо діяльності таксі не стосуються Uber, адже компанія не володіє автомобілями й не організовує поїздки на таксі — саме так тепер вважала і Голт, боцімто закон на її боці.

— Він не посилався на жодні закони, — каже вона. — Просто написав, що ми працюємо нелегально.

А потім, у п'ятницю напередодні дня Мартіна Лютера Кінга^[23] — у п'ятницю 13-го, до речі,— той самий керівник департаменту замовив авто в Uber. Місцева служба була ще досить невелика, тому працівники знали всіх водіїв і могли відстежувати всі замовлення.

— Ми дозволили йому замовити машину, — каже Голт. — Нічого поганого ми не зробили.

Як виявилось, керівник департаменту поїхав до готелю Mayflower, де скликав прес-конференцію. А потім видав ухвалу на конфіскацію автомобіля й виписав штраф на 2000 доларів. Голт кинулася обдзвонювати всіх водіїв Uber, запевняючи їх, що компанія оплатить штрафи й допоможе повернути автомобілі. Крім того, аби заручитися публічною підтримкою, фірма запустила кампанію в соціальних мережах. Uber уперше, але не востаннє, постраждав від нападу з боку регуляторних органів. Насправді Uber конфліктував із місцевою владою й компаніями таксі майже всюди, де запускав свій сервіс. Каланік задумався над тим, що компанії бракує працівників і досвіду взаємодії з державними органами, і зрозумів, що потребує допомоги. Він знайшов її в Бредлі Таска, досвідченого в цих питаннях політичного консультанта з Нью-Йорка, якому було на той час за тридцять. Після закінчення юридичного факультету університету Таск працював в адміністрації мера Нью-Йорка Майка Блумберга, очолював відділ комунікацій в офісі сенатора Чарлза Шумера, а потім — несподівано — став заступником губернатора Іллінойса, якраз за Рода Благоевича, невдовзі одіозного губернатора штату. Коли розгорівся скандал з Благоевичем, Таск знайшов роботу в інвестиційному банку Lehman Brothers, де розробив, але так і не запустив, фінансовий продукт для приватизації державних лотерей. (Lehman пішов на дно швидше, ніж випала нагода випробувати цей продукт на ринку). Згодом Таск керував останньою виборчою кампанією Блумберга, а далі створив власну фірму з політичного консалтингу, яка надавала поради великим корпораціям на кшталт Pepsi, AT&T і Walmart. У травні 2011 року йому зателефонував Каланік.

Таск розробив нормативно-правову стратегію, яку Uber використовував у нових містах.

— Всюди, де ми стартували, компанії таксі вимагали, щоб нас прогнали геть — спочатку вони зверталися до місцевих департаментів з питань таксі, потім до державних і законодавчих органів на місцях, — каже Таск. — Щоб їх зупинити, ми запускали кампанію, що складалася з лобіювання, піару і залучення громадських активістів.

Упродовж наступних трьох років команда Таска допомагала Uber воювати в американських містах, зокрема в Нью-Йорку, Бостоні, Філадельфії, Вашингтоні, Маямі, Денвері, Чикаго, Лос-Анджелесі й Лас-Вегасі. Завдяки своїй діяльності Таск став зіркою у владних колах і згодом вміло перетворив своє відоме положення на компанію, що консультувала стартапи в обмін на частку. То була спроба ще раз випробувати фортуна. Коли Каланік уперше зателефонував Таску 2011 року, Uber не мав чим заплатити за його послуги і тому Каланік запропонував натомість частку в компанії. Через п'ять років ця невелика частка Uber коштувала понад 100 мільйонів доларів.

Запускати Uber було те саме, що воювати на кількох фронтах одночасно. Наприклад, у Денвері в середині 2012 року комісія з питань діяльності комунальних служб штату Колорадо через кілька місяців після запуску Uber розробила правила, які обмежували роботу сервісу. У відповідь Uber провів піар-контратаку, розраховану на соціальні мережі — пасажирів, яким подобався сервіс, і водіїв, які раділи несподіваному підробітку. Компанія опублікувала у своєму блозі статтю, адресовану «прихильникам Uber», де попередила, що запропоновані зміни зроблять модель ціноутворення Uber нелегальною («це те саме, що заборонити готелям брати плату в розрахунок за ніч»), виженуть водіїв із центра Денвера («яскравий приклад протекціонізму ТАКСІ») і поставлять поза законом партнерські відносини з компаніями з оренди лімузинів. Uber закликав своїх прихильників звертатися безпосередньо до губернатора штату Джона Гікенлупера. У 2014 році Гікенлупер підписав законопроект, що пом'якшував правила для Uber і його конкурентів, по суті, легалізувавши цей сервіс.

Баталії розігрувалися майже всюди, де з'являвся Uber — а за ним частенько і Lyft. Скажімо, на початку 2014 року новинний сайт BuzzFeed нарахував сімнадцять регуляторних спорів, які відбувалися в різних містах, округах і штатах США. Це, зокрема, тривала тяганина в Нью-Йорку, де оспорювалася вимога муніципалітету, щоб Uber ділився даними про поїздки з представниками влади, та в Орландо, де

пропонували, щоб Uber і подібні компанії брали на 25 відсотків більше за свої послуги, ніж таксі. Здебільшого активне лобювання й піар-атака давали компаніям на кшталт Uber змогу працювати далі. Але не всюди. У травні 2016 року Uber і Lyft покинули Остін, штат Техас, відмовившись виконувати вимогу муніципалітету, який хотів, щоб водії здавали відбитки пальців і проходили спеціальну перевірку. Замість них свої послуги одразу запропонували інші сервіси райдшерингу, які погодилися з такою вимогою.

Клієнти Uber часто були відданими прихильниками компанії, надто впродовж її перших місяців на новому ринку. Замовити дешеву поїздку, за яку Uber майже завжди доплачував водієві, і позбутися ненадійного сервісу таксі здавалося чимось нереально класним. Та звикнувши до Uber, пасажери неминуче починали на нього скаржитися, і часом не менше, ніж свого часу на звичайне таксі. Першим приводом для скарг була цінова політика Uber. Проблема з таксі полягала в тому, що їх часто бракувало, особливо за високого попиту, як-от у години пік, або коли зачинялися бари. Uber запозичив рішення просто з підручника економіки: коли попит перевищував пропозицію, компанія застосувала «пікові розцінки». Її версія динамічного ціноутворення — популярна тактика авіакомпаній і готелів — давала подвійний результат: по-перше, це спонукало водіїв виходити на роботу, бо вони отримували нагоду заробити більше грошей. Або ж, мовою економіки: тимчасове заохочення стимулює пропозицію. По-друге, через високі ціни деякі пасажери обирали інший вид транспорту — тож попит зменшувався, а тим, хто міг платити більше, не доводилося довго чекати на авто.

Теоретично пікові розцінки мали би стати чудовим рішенням. На практиці ж вони дратували клієнтів і були постійним головним болем для піар-відділу Uber. Вперше люди обурились у Нью-Йорку напередодні Нового 2011 року, коли деякі розцінки зросли увосьмеро. Упродовж наступних років ціни злітали за хмари під час урагану Сенді на Східному узбережжі США, під час заметілі й одразу після теракту в австралійському Сіднеї. Каланік підкинув дрова в багаття, зайнявши позицію «нічого страшного, переживете».

— Той, хто регулярно сідає за кермо, весь час має справу з динамічним ціноутворенням. Воно має назву «ціни на бензин», — сказав він в інтерв'ю New York Times невдовзі після тієї новорічної

ночі, коли дехто з клієнтів заплатив понад 100 доларів за порівняно короткі поїздки.

Білл Герлі, активний блогер і провідний публічний інтелектуал у середовищі венчурних капіталістів, через кілька років написав пост на 2500 слів на захист пікових розцінок. «Словом, єдина реальна альтернатива динамічному ціноутворенню — натовп клієнтів, які витріщаються на екран, де написано “Вільних авто немає”, — написав він. — Та критики Uber не хочуть цього розуміти». Він нагадав читачам про ще гірший привід для обурення: одного Різдва компанія UPS не встигла доставити подарунки через перевантажену мережу доставки. На завершення Герлі написав: «Uber не збирається відмовлятися від динамічного ціноутворення, бо воно відповідає інтересам клієнтів, надто коли розумієш реальну альтернативу».

Пікові розцінки роками залишалися причиною суперечок, а також джерелом наукового зацікавлення. У 2015 році на замовлення Федеральної торгової комісії США група дослідників опублікувала детальний аналіз механізму ціноутворення Uber, дійшовши висновку, що «засекречений» алгоритм компанії порушує «важливі питання справедливості й прозорості».

Обурення цією темою, набридлою і водночас знайомою кожному пасажирові, зумовило популярність нового глобального комерційного персонажа: знайомтеся, Тревіс Каланік, «мудак». Каланік несподівано перетворився на публічну особу (його обличчя прикрашало обкладинки журналів) і затребуваного промовця на конференціях, а також прославився не лише як скупий підприємець — творець власного іміджу, а й як безжальний бізнесмен, глухий до емоцій клієнтів. Дедалі більша частина громадськості вважала, що Каланік ставить економічну теорію вище за співчуття.

Утім, Uber швидко розвивався і критика, звісно, свідчила про те, що людям був небайдужий продукт Каланіка, якщо вони на нього нарікали. Крім гніву громадськості, Каланік також отримав купу фанів серед підприємців-однодумців. Білл Герлі пригадує вечерю з Джеффом Безосом, інвестором Uber, коли Безос похвалив Каланіка за його підприємницьку майстерність. Безосу подобались скандали, які оточували Каланіка.

— Він дуже правильно робить з піковими розцінками, — сказав Безос Герлі. — І в цьому він абсолютно правий. Преса й усі інші

хочуть його відмовити від цього. А він не дається.

За 2012 рік Uber поширився по всій території Сполучених Штатів, а також в інших країнах. До кінця року сервіс запустили на 27 ринках. Крім того, компанія почала експериментувати з новими продуктами, що змінили її обличчя. Головним із них був UberX, що стартував у липні як сервіс поїздок на гібридних автомобілях. Крім того, то була скромна реакція на появу нового конкурента — компанії під назвою Lyft, яка на початку травня 2012 року запустила сервіс, що давав змогу будь-кому з власників автомобілів приклеїти до бампера величезні рожеві вуса й «ділитися» поїздками з іншими. Досі Uber позиціонував себе як елітний сервіс, мережу незалежних підрядників — ліцензованих, професійних водіїв лімузинів. Спочатку компанія трималася подалі від підходу Lyft у стилі «згодиться все», однак тепер була готова рухатися до нижчих сегментів ринку.

— Найкраще описати це так: наш сервіс буде ефективним, але не вишуканим, — сказав Каланік в інтерв'ю сайту новин в IT-сфері AllThingsD. — Водій UberX не відчинятиме перед вами двері.

Каланік також почав публічно називати Uber «платформою», здатною переміщувати не лише людей.

— Uber перебуває на перетині життєвого стилю й логістики, — сказав він AllThingsD.

Щоб продемонструвати свої можливості, Uber впровадив низку маркетингових трюків: доставку гарячого барбекю на конференції в Остіні, морозива в літню спеку й троянд на день святого Валентина. Маленькі фішки, щоб продемонструвати, на що здатний Uber. Ще певний час компанія заробляла, по суті, лише на тому, що брала комісію з поїздок, під час яких водії перевозили пасажирів до місць призначення. Підхід до компанії як до технологічної платформи почав давати перші плоди. Доставляти їжу було майже те саме, що возити туди-сюди людей. Маркетингові трюки дали поштовх до заснування додаткових компаній на кшталт UberEats — служби доставки їжі. Uber повільно, але впевнено доводив, що здатен працювати не лише в галузі пасажирських перевезень. Розширення наразі було тільки в планах, проте компанія мала шляхи й засоби, аби втілити ці плани в життя.

Розділ 7. Хвороба росту

Навесні 2012 року мешканці Сан-Франциско побачили на вулицях свого міста дивне видовище. Завдяки Uber усі вже звикли, що до будинків людей, які вочевидь не розкошують, може під'їхати блискучий люксовий седан. (Історія з мого життя: невдовзі після запуску Uber до квартири над нами вселилися троє випускників коледжу — галасливих, недисциплінованих, невихованих любителів погуляти. Коли я бачив, як об одинадцятій вечора три молодики виходять з нашого будинку, одягнуті як на студентську вечірку, й застрибують у лімузин, то спочатку ніяк не міг зрозуміти, звідки у них гроші. Тепер я здогадуюся, що вони дізналися про Uber раніше за мене). Та цього разу нове, приголомшливе видовище було геть із іншої опери. То тут, то там по всьому місті вигулькували звичайнісінькі автівки з величезними рожевими вусами, приклеєними до бампера, а і керували ними звичайні люди.

Молода компанія, яка вигадала рожеву оздобу для бампера, називалась Lyft і була першою з-поміж нової когорти фірм з так званого райдшерингу. (Інші два представники цієї категорії — Sidecar у США і Nailo у Великобританії). «Райдшеринг» був новим популярним терміном серед технологічних компаній. За кермом таксі, а також лімузинів, які використовували платформу Uber, сиділи лише професійні водії. Lyft пропонував інший підхід. Він позиціонував себе, як цілковиту протипагу своєму славнозвісному конкуренту. Uber був «приватним водієм для кожного» і брав із водіїв чималу комісію, тоді як Lyft виконував роль дружнього сусіда, який запрошував вас сісти поруч із ним в його машину, радісно вітався і брав із вас лише вашу частку «спільної» поїздки плюс «добровільний внесок» за свій клопіт. І загальна вартість була набагато меншою за ціну таксі.

Назва «райдшеринг» спотворювала розуміння, адже водії Lyft так само хотіли заробляти, як і водії Uber. Та створюючи образ дружнього жесту, а не бізнесу, Lyft стверджував — хоч і не надто переконливо — що в поїздках з ним немає комерційного складника. У такому разі, робив висновок Lyft, ми не надаємо послуги, як нелегальне таксі, і наша діяльність не залежить від жодного регуляторного органу. Uber працював лише з ліцензованими приватними водіями; водії Lyft були

непрофесіоналами-фрілансерами. Однак Lyft мав одну дуже важливу спільну рису з Uber: його додаток для смартфона був так само простим — «натисни кнопку — замов машину» — як і той, завдяки якому вистрелив Uber.

Ці дві компанії є повною протилежністю, особливо коли йдеться про їхнє походження. Uber виріс у «брограмерській» культурі Сан-Франциско, а також завдяки тому, що Геррет Кемп любив проїхатися з шиком. Lyft виник в ідеалістичній уяві Логана Гріна, який працював у департаменті громадського транспорту Санта-Барбари, штат Каліфорнія, коли вчився в університеті в цьому містечку на березі океану. Грін прагнув знайти альтернативу приватному автомобілю. Закінчивши навчання, він побував у Зімбабве, де його увагу привернула ефективна, хоч і неофіційна, система райдшерингу, яку практикували місцеві. Повернувшись до США, він — натхненний мандрівкою до Африки — заснував компанію Zimride, що розробляла софт для карпулінгу^[24].

У 2007 році Грін познайомився через спільного друга з Джоном Зіммером, молодшим банкіром в інвестиційному банку Lehman Brothers, який свого часу вивчав у Корнелльському університеті готельну справу. Зіммер і Грін почали співпрацювати, а за три місяці до краху Lehman Brothers Зіммер звільнився звідти й перейшов до Zimride. (Він стверджує, що навіть не здогадувався, що його банк от-от лусне, і що його колега казав йому: «Не будь дурним — не треба залишати такий стабільний банк заради якогось дурнуватою автомобільного стартапу»). У Корнелльському університеті Зіммер прослухав курс «Зелені міста» і відтоді захопився ідеєю, як зробити міста ефективнішими. Зачарований концепцією Гріна — організовувати за допомогою софту спільні поїздки й у такий спосіб зменшити затори на дорогах, Зіммер об'єднав зусилля з Гріном, і вони обоє перебралися до Сан-Франциско.

— Ми збудували прибутковий бізнес, продаючи системи карпулінгу університетам і компаніям. Наша програма, можна сказати, замінила старі дошки оголошень у студмістечках, — розповідає Зіммер, який очолив компанію.

Третій їхній продукт допомагав пасажиром знайти водія для міжміської поїздки, наприклад, від Сан-Франциско до Лос-Анджелеса.

Компанія Zimride мала певний успіх, але її засновники проаналізували ринок стартапів у Сан-Франциско й розгледіли нові можливості. Говорячи жаргоном Кремнієвої долини, вони збиралися «зробити півот» — різко розвернути напрямок і бізнес-модель компанії. Вони вирішили поєднати свої знання з організації поїздок для великих груп не пов'язаних між собою людей з бізнес-моделлю Uber — компанії, що, за їхніми підрахунками, обслуговувала один відсоток громадян.

— На той час Uber пропонував лише авто класу люкс й лімузини, — каже Зіммер. — Нас це ніколи не цікавило. Ми подумали: «А що як зробити подібний сервіс, але для приватних автомобілів?».

Навесні 2012 року Zimride за три місяці написав софт для мобільного додатка й запустив у Сан-Франциско новий сервіс під назвою Lyft. Той став хітом, надто серед молодих людей, які не хотіли виглядати мажорами, катаючись на лімузинах. Як розповідав Зіммер, «наш сервіс став мегапопулярним і то так швидко, що ми мусили ставити в чергу всіх охочих зареєструватися». Клієнтам Uber не треба було пояснювати, як їздити з водієм, в той час як унікальний підхід Lyft вимагав певної підготовки клієнтів.

— Нам довелося вирішувати одну проблему, якої немає, коли їздиш лімузином, — я маю на увазі дуже дивну зміну поведінки, — пояснює Зіммер. — Якби я на той час сказав вам, що ми заохочуємо людей їздити в чужих автомобілях, ви б сказали, що я з'їхав з глузду. Батьки точно забороняли вам таке робити. Навряд чи хтось мріє залізти на заднє сидіння чужої хонди акорд.

Тому Lyft спонукав пасажирів сідати на переднє сидіння поруч із водієм, аби складалося враження, ніби ви їдете зі знайомим.

— Це в лімузинах сидять на задньому сидінні, — каже Зіммер.

А рожеві вуса? За його словами, то був просто спосіб викликати в людей усмішку. (Крім того, вуса стали хитрим маркетинговим трюком: перехожих цікавило, чому це до бамперів автівок у Сан-Франциско попричіпляли пухнасті рожеві вуса).

Uber чув про Lyft, але спершу вирішив, що райдшеринг не лише не вписується в їхню модель роботи, а й порушує правила, які регулюють роботу таксі.

— Ми уважно за ними спостерігали, — каже Райан Грейвс, операційний керівник Uber. — І прекрасно розуміли, що насправді це

проти правил.

Спершу Lyft вважав, що Uber залишить «непоказну» частину ринку їм.

— Вони позиціонували себе як бренд для багатіїв і завжди думали, що ще можуть негайно дати людям, — каже Зіммер, натякаючи на експерименти Uber з доставкою морозива, кошеният тощо. — Нам здавалося, що це доволі зарозуміле ставлення типу: «Я хочу, щоб мені все подавали на блюдечку. І то не все підряд, а тільки найліпше».

Перехід до приватних автомобілів, стверджує Зіммер, «не був природним для Uber. Але вони бачили, що то колосальний шанс для бізнесу й не могли собі дозволити його згаяти».

Насправді Uber навшпиньках заходив на новий ринок. У середині 2012 року компанія експериментувала з недорогими поїздками в економних гібридних автомобілях, назвавши цей новий сервіс UberX. Та коли Lyft почав активно розвиватися, зокрема на ринку, де домінував Uber, компанія явно розсердилася. Каланік не приховував гніву. Одного березневого ранку в 2013 році він написав у твітері, що Uber розмовляв із «десятками» водіїв Lyft і ті буцімто в очі не бачили страхових полісів від своєї компанії. Хвилин за двадцять Зіммер відповів: «Тревісе, по-моєму, ти винюхуєш інформацію. Страхівка потрібна?». Добрих дві години вони отак публічно диспутували один з одним. Каланік звинувачував Зіммера в тому, що той ухиляється від відповіді на його запитання. Натомість Зіммер запитував, чому Uber не перевіряє, чи були у водіїв судимості і притягнення. А Каланік пропонував йому зайти на розмову до головного офісу Uber. Втомившись від суперечок, Зіммер сказав, що якщо Каланіку так хочеться залишити за собою останнє слово, «то вже кажи, бо я хочу нарешті взятися за роботу». Він додав хештег #повага, що мовою твітера означало, що Каланіку варто було б її проявити. Не стримавшись, Каланік випалив у відповідь: «тобі ще довго нас наздоганяти... #клон». З його боку це була провокація. Згодом Uber часто вживатиме слово «клон», зокрема під час презентацій перед інвесторами, аби принизити Lyft. Їх явно зачепило те, що менша й бідніша компанія випередила Uber на ринку, де їм ще довго розраховувати на захмарний ріст.

То була помилка, яку Uber заповзвся виправити — і більше ніколи не допускати. У квітні 2013 року Каланік написав аналітичний звіт, де

пояснив, чому Uber виходить на ринок автомобілів з водіями-непрофесіоналами за кермом. Він дійшов висновку, що відсутність якихось дій з боку регуляторних органів проти Lyft у Сан-Франциско означає негласний дозвіл на таку діяльність. Крім того, Uber було прикро, що він дозволив іншій компанії першою випробувати ринок.

— Ми розуміли, що не можемо дати конкуренту випередити нас на будь-якому ринку, де ми вже працюємо, — каже Грейвс. — Ми не раз переконалися в тому, як важливо швидко рухатись і бути першим.

У середині 2013 року Uber і собі зробив півот — змінив політику UberX і почав залучати водіїв для свого нового сервісу. Він навіть не намагався копіювати дурнуваті цяцьки на бампері чи вдавано дружнє ставлення. Uber мав стати символом недорогої й максимально швидкої поїздки з пункту А в пункт Б.

Розгорілися баталії. Lyft і Uber зішлись у двобої по всій території Сполучених Штатів. Lyft, який за рік запустився в шести американських містах, продав бізнес Zimride компанії з оренди автомобілів Enterprise Holdings, яка досі надає його університетам і компаніям. (Lyft — сервіс райдшерингу, що його до продажу надавав Zimride, тепер став назвою компанії). Uber також почав по-новому позиціонувати свій продукт. UberX, який спочатку рекламували як «екологічну» альтернативу лімузинам, став своєрідним антитаксі від Uber. Те, що колись називалося Uber, стало UberBlack і з часом скоротилося до крихітної частки в загальному бізнесі компанії. Попри те, що Lyft пропонував новий підхід, Uber — який раніше вийшов на ринок зі своїми лімузинами — мав розгалуженішу мережу, де міг запровадити UberX. Наприкінці 2013 року компанія працювала на сімдесяти семи ринках по всьому світу.

Та попри масштаб, Uber усе одно відчував загрозу з боку набридливого й аж занадто веселого конкурента. Щоб стримати Lyft, Uber регулярно застосовував проти нього агресивні методи. У 2014 році сайт новин у ІТ-сфері The Verge опублікував приголомшливе викриття брудної гри Uber у Нью-Йорку, де компанія найняла тимчасових працівників, які викликали машини Lyft з одноразових мобільних телефонів, аби перетягнути водіїв на свій бік. (Одноразові телефони не давали Lyft простежити, хто з ними грається в такий спосіб). В імейлах до своїх рекрутерів Uber закликав #збривтывуса. Компанія зізналася в тому, що проводила так звану «операцію УДАР»,

заявивши, що вважає свої рекрутингові ходи чесною конкуренцією. Дозволивши Lyft створити новий ринок просто в себе під носом, Uber вирішив надалі добре пильнувати, щоб такого більше ніколи не сталося. Обидві компанії підтримували постійний діалог із водіями, намагаючись удосконалити свої пропозиції й вивідати, що планує конкурент. Коли Uber пронюхав, що Lyft збирається запуснути сервіс Lyft Line, то за день до запланованого запуску оголосили про старт власного сервісу карпулінгу UberPool.

Однак Lyft виявився затятим конкурентом. Він зростав завдяки десяткам, а потім вже сотням мільйонів доларів інвестицій. Серед його перших інвесторів чільне місце займала Andreessen Horowitz — та сама фірма, що кинула Uber у 2011 році. Lyft відчував, що Uber ставить йому палки в колеса, і не лише з огляду на конкуренцію за пасажирів.

— Ця компанія занадто впевнена, що це перегони, в яких бере участь тільки один кінь, і тому вона із самого початку нас боялася, — каже Зіммер.

За його словами, коли Lyft проводив перемовини з інвесторами, Uber «намагався й собі поговорити з усіма, з ким говорили ми — звідкись знаючи, коли ми з ними зустрічалися, — і деколи пропонував їм знижки, аби тільки вони не вкладали в нас гроші». З часом компанії стали дуже схожими, а чимало водіїв реєструвалися одночасно в обох сервісах, залежно від того, котра з компаній пропонувала кращі бонуси. Lyft так і не досягнув такого масштабу, як Uber. Однак сам факт його існування змушував Uber витратити набагато більше грошей, ніж було заплановано, що робило діри в його бюджеті й не раз зводило прибутки на нуль. Де-де, а на корпоративному обличчі Uber веселі рожеві вуса точно не викликали усмішки.

Uber увійшов в «юнацькі роки» стартапу: він став особливим явищем, але все ж не таким гігантом, яким мріяв стати. Для цього треба було перетворитися на сучасну корпорацію — і процес перебудови не відбувався гладко. Всередині компанії панувала атмосфера шалених перегонів і впевненої рішучості — працівники називали такий підхід «Uber-івською упоротістю». У її діяльності було стільки нового, що експерименти вважалися нормою. Uber сяк-так клеїв докупи рішення проблем, перед якими досі не поставала жодна компанія. Шалений темп потребував особливих працівників — таких, що працювали мало не до ночі, самі встановлювали правила, але не

дотримувалися їх, і переважно були молоді й неодружені. Тісне переплетіння роботи з особистим життям працівники Uber вважали перевагою, а не проблемою. Вони регулярно переходили з одного відділу в інший, займаючись різними ділянками роботи: підтримкою клієнтів тут, управлінням брендом там або розробкою продукту.

То були божевільні часи спроб і помилок. Тактика компанії, зокрема щодо найму водіїв і маркетингу, деякий час успішно працювала, а потім сходила на пси. До прикладу, у кожному новому місті компанія витратила колосальні зусилля й гроші на те, щоб залучити клієнтів. Схема, коли за першу поїздку пропонували 20 доларів, працювала, але тільки до певного моменту. Знижки на поїздки для весільних гостей теж деякий час були популярними, доки всі вони не перепробували Uber. Той самий прийом Uber використовував й для найму водіїв. Певний час ефективною була реклама на сайті Craigslist. Потім Uber спрямував увагу на водіїв таксі. Коли й цей ресурс вичерпався, Uber узявся за шкільних учителів, яких цікавив гнучкий графік і додатковий заробіток.

Компанія зловила потужну технологічну хвилю — розвиток смартфонів — й активно впроваджувала новації в цій сфері. Під час корпоративних презентацій Uber описували популярною на ту пору фразою — «насамперед для мобільних», от тільки слово «насамперед» викреслили й замінили його на «лише». Технологія так швидко змінювалася, що завдяки появі нового функціоналу Uber міг суттєво поліпшувати свій продукт. Наприклад, на екранах перших айфонів автомобілі Uber пересувалися ривками. Тим часом у наступних версіях маленькі чорні автівки вже гладесенько рухалися картою в додатку.

Розширюючись, Uber централізував найважливіші функції, зокрема розробку програмного забезпечення, а рішення щодо повсякденної діяльності передав командам на місцях. У новому місті сервіс запускали лише троє людей: генеральний менеджер, операційний менеджер з взаємодії зі «спільнотою» (так у компанії називали пасажирів) і операційний менеджер з взаємодії з «партнерами» (так називали водіїв). (Позаяк Uber бере з водіїв комісію, компанія називає їх ще й «клієнтами» — незалежних підрядників це слово збиває з пантелику й дратує: лише пасажир платять Uber, той забирає свою частку, а решту віддає водіям).

Під час співбесід на посаду топ-менеджерів на претендентів чекав допит із тортуррами від Каланіка, який пасував би радше якійсь консалтинговій компанії у сфері менеджменту. Він просив кожного кандидата на посаду генерального менеджера підготувати «презентацію міста» — презентацію в PowerPoint, яка описувала б, як потенційний керівник розвиватиме ринок для Uber. П'єр-Дімітрі Гор-Коті, француз, який працював у хедж-фонді в Лондоні, підготував таку презентацію восени 2012 року з надією стати генеральним менеджером у Парижі. Невдовзі на нього чекала розмова по скайпу з Каланіком і Грейвсом.

— Каланік проводив співбесіди так, ніби це відбувалося в реальному житті в його офісі, — каже Гор-Коті. — Тревіс хвилин десять-п'ятнадцять обговорював мій попередній досвід і розпитував мене про мої інвестиції й аналіз медіа-індустрії, тобто про те, що не мало стосунку до Uber.

Каланік сказав Гор-Коті, що вони влаштовують «джеми» — француз не зрозумів, що той має на увазі.

— Я вперше почув це слово.

Каланік і Грейвс — генеральний директор і керівник з операційної діяльності відповідно — були чільними гравцями в першій управлінській команді Uber. Герретт Кемп не працював у компанії й не отримував зарплати. Він натомість залишався генеральним директором компанії StumbleUpon, яку викупив в eBay у 2009 році. Однак він був головою ради директорів Uber і часто з'являвся в компанії. Коли оціночна вартість Uber злетіла за хмари, Кемп став мільярдером. Крім того, він був одним із кількох акціонерів Uber, який продав чималу частину акцій на приватному ринку задовго до того, як компанія вперше розмістила акції на біржі. Проте він із самого початку тримався подалі від тягаря управління компанією, яка виявилася непростою штучкою. У 2012 році Кемп пішов зі StumbleUpon, але не обійняв керівної посади в Uber, а створив наступного року інвестиційну фірму під назвою Ехра.

— Хоча я досі часто розмовляю про Uber й отримую багато інформації (від різних людей так чи інакше пов'язаних із компанією) і хоча я досі щодня думаю про нього, насправді я виконую в компанії дорадчу функцію, — сказав він через кілька років. — Тепер це проект Каланіка, а не мій.

Каланік почав формувати управлінську команду, наймаючи працівниками найбільших гравців технологічної галузі. Оціночна вартість Uber далі зростала, що давало Каланіку валюту — акціонерний капітал, який давав змогу переманювати талановитих фахівців з усієї Долини. Він особливо активно полював за керівниками, які допомогли чільним гравцям індустрії піднятися з позиції стартапу на позицію гіганта. Наприклад, Facebook мав підрозділ «зростання» — команду людей, які допомагали команді з розробки продукту й іншим працівникам досягати своїх цілей і розвивати бізнес. У середині 2013 року Каланік найняв на посаду керівника з питань розвитку Еда Бейкера з компанії Facebook. Навчаючись у Гарвардському університеті, Бейкер створив сайт знайомств і став експертом із «віральності» — почасти мистецтва, а почасти науки про те, як забезпечити експоненційне зростання інтернет-продукту. Зосередитися на правильній меті — ось запорука росту організації. Facebook спочатку акцентував увагу на кількості активних користувачів за місяць. Uber «почав з того, що спробував визначити свою мету». В команду з п'яти осіб, яких дав Бейкеру Каланік, входили представники різних відділів компанії. Вона сконцентрувалася на одній меті — кількості поїздок на тиждень.

— Добре, що ми вибрали один найголовніший показник. У Facebook усі розуміли, що їхня мета — кількість активних користувачів на місяць. В Uber ми знали, що треба залучити більше пасажирів і водіїв та зменшити плинність уже наявних.

Щоб досягнути цілей зростання, група Бейкера мала право змінювати на власний розсуд будь-який аспект Uber — у галузі маркетингу, фінансів, розробки продукту тощо. Каланік пильно стежив за діяльністю цієї команди.

— Ми зустрічалися з Тревісом щоп'ятниці вранці, — каже Бейкер. — Починали готуватися до наради в четвер о сьомій вечора і сиділи в офісі до третьої ранку. На кожну зустріч він приносив картку з написом «сьогодні» і всім тим, що ми мали зробити того дня. У такий спосіб він заповнював пробіли між плануванням і виконанням.

До прикладу, розповідає Бейкер, його група хотіла протестувати кнопку реєстрації для водіїв на сайті Uber, а команда з розвитку бренду була проти, бо вважала ту кнопку огидною. Та Каланік скомандував — «сьогодні», і цим заглушив усі протести.

— Та кнопка швидко стала основним джерелом органічної реєстрації, — каже Бейкер: «органічний» для нього означає «безкоштовний», тобто не отриманий унаслідок платного маркетингу. Отже, те його «сьогоднішнє» рішення виявилось чудовим.

На початку 2014 року Каланік найняв одного з колишніх керівників компанії Amazon на ім'я Джефф Голден відповідальним за продукти Uber. До роботи на Amazon Голден працював із Джеффом Безосом на Уолл-стріт у фірмі D. E. Shaw. З Каланіком він познайомився, коли працював у Чикаго на торговельному онлайн-майданчику Group, який спочатку розвивався шаленими темпами, а потім завмер. Його завданням було вивести розробку продуктів Uber на новий професійний рівень.

— Коли я прийшов сюди, над новими продуктами майже ніхто не працював, — розповідає Голден. — Здебільшого ми виправляли баги, тобто робили те, що можна робити, а не те, що треба. Тут був просто безлад.

Голден уже таке бачив.

— Доростаючи до певного масштабу, стартапи заходять у глухий кут. Адже коли компанія невелика, всі просто збираються в одній кімнаті й обговорюють все, що треба. І немає потреби будувати якусь організацію.

Голден додав процес і структуру. А також підкреслив два важливі аспекти, яких бракувало продукту Uber: пасажир не мав можливості повідомити заздалегідь, куди вони хочуть їхати, а водії не могли прокласти туди маршрут.

— Пам'ятаю, як я сідав в автомобіль UberX, казав водію, куди я хочу їхати, а він зупинявся і починав набирати адресу в навігаторі. І я думав собі: «Це погано».

Він дав команду розробити функціонал «без заморочок», який змінив досвід користування Uber: у додаток внесли поле «місце призначення», яке тепер заповнював пасажир, а також детальну навігацію на водійському додатку Uber.

Uber запустив обидві функції в серпні 2014 року і одразу суттєво скоротив час очікування на поїздку. А ще створив передумови для майбутніх баталій. До появи Uber добрий таксист відрізнявся від поганого тим, що знав усі вулиці міста. (Тест для лондонських таксистів так і називається: «Знання»). А тепер вивчати їх напам'ять не

було потреби, бо мапа з GPS казала водію, куди їхати. Йому залишалося лише крутити кермо, натискати на педаль газу й гальма. Коли комп'ютер почне ще й кермо повертати? Голден задумався над цим питанням і невдовзі спробував на нього відповісти.

Дейвид Крейн мав от-от укласти найважливішу угоду у своєму житті, коли йому зателефонував Тревіс Каланік і розпочав розмову зі слів: «Вислухай мене». Не такі слова хотів почути Крейн. Кар'єра Крейна рухалася незвичною траєкторією. Він керував зв'язками з громадськістю на початках Google, а потім став інвестором у внутрішньому венчурному фонді цієї ж компанії. Нестачу досвіду у сфері інвестицій він компенсував глибокими знаннями Google і його унікальних підходів. Інвестиція від Google Ventures могла прокласти стежку до стратегічного партнерства з Google. Саме про це вони з Каланіком говорили влітку 2013 року, коли йшлося про причину, чому Google варто вкласти гроші в Uber.

Google Ventures була однією з кількох фірм, які змагалися за право інвестувати в Uber. Тодішня розмова принесла добрий для Крейна результат. Каланік дав йому зрозуміти, що Google Ventures — одна з двох компаній-фіналісток, які випишуть чек на 250 мільйонів доларів за оціночної вартості Uber 3,5 мільярда доларів. А потім він отримав той дзвінок від Каланіка з проханням «вислухати» його — сигнал про те, що щось пішло не так. Виявилось, що останні кілька місяців навколо Каланіка крутився інший інвестор, компанія у сфері прямих інвестицій під назвою TPG (Texas Pacific Group). Співзасновник TPG Дейвид Траджілло виступав за те, аби фірма інвестувала на ранньому етапі в інтернет-компанії, а не лише викупувала, як завжди, контрольні пакети акцій у досвідченіших компаній, з якими працювали фірми у сфері прямих інвестицій. Траджілло познайомився з Каланіком і вони часто ходили разом на пиво у Сан-Франциско після того, як перший вкладав дітей спати, а другий виходив з офісу. Вони детально обговорювали діяльність Uber, і Каланік частенько відкривав ноутбук і називав конкретні дані про водіїв, плинність кадрів, оцінки життєвого циклу ^[25] водіїв і пасажирів, вартість залучення клієнтів і таке інше. TPG паралельно проводила власний аналіз. Компанія віддала команду своїм молодшим аналітикам їздити автомобілями Uber у Нью-Йорку та Сан-Франциско й ставити водіям запитання зі спеціального переліку. Вони здивувалися, дізнавшись, як високо

водії цінують гнучкий графік, тобто можливість самостійно вибирати робочі години, і безпеку, що її гарантують безготівкові платежі.

Досі Каланіку доводилося упадати за інвесторами. Тепер інвестори упадали за ним. Зокрема, TPG просто-таки переслідувала Uber. Дейвид Бондермен, один із двох співзасновників фірми, увійшов 2009 року до ради директорів General Motors під час фінансованого державою процесу банкрутства. Він організував Стівену Гірскі, заступнику голови ради директорів General Motors, візит до Сан-Франциско, щоб той познайомився з компанією, яка, цілком можливо, одного дня зробить приватні авто непотрібними. (До розмови з Бондерменом Гірскі ніколи не чув про Uber). Улітку 2013 року Бондермен і Траджілло запросили Каланіка полетіти разом із ними на приватному літаку TPG у тур Азією і познайомитися з тамтешніми бізнесменами й представниками влади. Представники TPG, яка за свою історію інвестувала в чимало компаній, чия діяльність регулюється державою, сказали Каланіку, що це суттєво полегшить його взаємодію з регуляторними органами.

У серпні 2013 року Каланік вирішив, що хоче залучити TPG як інвестора. Але з огляду на те, що Google Venture розраховувала на роль єдиного інвестора, він вигадав новий спосіб, як залучити TPG. Каланік знав, що Герретт Кемп хоче продати частину своєї частки в Uber, щоб, зокрема, профінансувати нову інвестиційну компанію Ехра. (Зазвичай Каланік гаряче протестував проти того, щоб працівники й інвестори Uber продавали акції компанії, хоч, урешті-решт, таки дозволяв деяким працівникам продавати частину своїх акцій. Для Кемпа, без якого Uber узагалі б не існувало, він зробив виняток). Замість інвестувати безпосередньо в Uber, TPG мала купити в Кемпа акцій на суму близько 100 мільйонів доларів, виконавши не зовсім прозорий маневр під назвою «позика Вейверлі», за яким Кемп і TPG матимуть зобов'язання одне перед одним.

— Я знав, що продаю зі збитком, — каже Кемп, який позитивно сприйняв цей маневр для залучення TPG.

Каланік наполягав, аби до ради директорів увійшов Бондермен, а не Траджілло. Він звернувся зі схожим проханням до Google Ventures, попросивши, щоб Крейн став лише спостерігачем при раді директорів. Водночас він запросив до ради Дейвида Драммонда, який багато років відповідав за стратегію Google. Тут Каланік також, як

і тоді, коли вибрав представником компанії Benchmark Білла Герлі, а не Метта Колера, керувався критеріями досвіду, статусу й упізнаваності.

Мастак вигадувати цікаві фрази, Каланік пом'якшив удар для Крейна, який мусив тепер посунутися на місці інвестора, що, як він розраховував, належатиме тільки йому одному — сказавши, що TPG прокладає борозну в іншому полі, ніж Google Ventures.

— Ви, хлопці, на цифровому полі, а вони — на аналоговому, — пояснив він Крейну.

Каланік оголосив у своєму блозі про інвестиції в розмірі 258 мільйонів доларів, промовчавши про те, що «інвестиції» TPG пішли в кишеню Кемпа, а не Uber, і вперше вжив фразу «біти й атоми», якою натякнув на два «поля», на яких трудилися Google і TPG відповідно. Найновіших інвесторів Uber характеризувало поєднання цифрових технологій і досвіду практичної діяльності. На думку Каланіка, це було властиво й самій компанії.

Залучивши інвестиції від Google і TPG, Каланік невдовзі найняв ще одного важливого працівника — Еміля Майкла, який мав очолити напрям розвитку бізнесу. Юрист за освітою, Майкл працював у двох невеликих компаніях у Долині — Tellme Networks і Klout. Він накидав оком на керівні посади в компанії музичного стримінгу Spotify і в Jawbone, виробника фітнес-браслетів, але ще не знайшов для себе бажаного місця. Поза роботою в технологічних компаніях він був учасником престижної програми лідерства й державної служби White House Fellows, а також спеціальним помічником міністра оборони США Роберта Гейтса, займаючись, зокрема, «божевільними штуками у сфері кібербезпеки».

— Я провів багато часу в Афганістані, Іраку й Пакистані, працюючи над технологіями, які мали допомогти воякам здійснювати мобільні платежі, — каже він. — Ми платили деяким афганцям за те, що вони захищали свою країну. Але їхні ватажки відбирали в них ці гроші. Тому, аби ті не могли конфіскувати готівку, ми запровадили мобільні платежі.

Майкл приніс свої бойові навички в Uber, де найперше домовився про партнерство з компаніями на кшталт American Express і United Airlines, які могли інтегрувати сервіс Uber у свої мобільні додатки. Він мав досвід пошуку інвестицій для своїх попередніх проектів і тому сказав Каланіку, що охоче займався б цим і в Uber.

— Тревіс відповів: «Емілю, ми щойно залучили 250 мільйонів баксів. Думаю, нам більше ніколи не доведеться шукати інвестицій».

Але обставини склалися інакше. Uber почав воювати з Lyft у США та з іншими гравцями по всьому світу, і потреби в нових вливаннях капіталу зненацька стали безкінечними. У середині 2014 року Каланік таки уповноважив Майкла шукати кошти. При цьому він хотів, щоб усе було по його.

— Тревіс навчив мене шукати кошти у спосіб, про який я не чув за всю свою кар'єру, — розповідає Майкл. — Він радив зосередитися на процесі, а не на результаті.

Насправді Каланік хотів, щоб Майкл керував добре організованим аукціоном, спонукаючи інвесторів назвати свою «ціну», тобто оціночну вартість компанії, а також суму, яку вони хотіли інвестувати.

— Я ставився до цього процесу як до релігійного обряду. У мене все було розписано до хвилини. Я всім говорив одне й те саме й нікому не надавав жодних преференцій.

У червні 2014 року, менш ніж через дев'ять місяців, відколи Uber залучив 258 мільйонів доларів і сягнув вартості 3,5 мільярда доларів, компанія дістала ще 1,2 мільярда доларів від пайових інвестиційних фондів, до якого входили, зокрема, фірми Wellington Management, Fidelity Investments і BlackRock, а оціночна вартість Uber досягла 17 мільярдів доларів. Той раунд фінансування запам'ятався з двох причин. По-перше, інвестори не представляли фонд венчурного капіталу чи прямих інвестицій, а це означало, що Uber став фінансово привабливим для більшості інвесторів, зорієнтованих на загальний, а не лише на технологічний ринок. По-друге, завдяки орієнтації на процес Uber почали цінувати більше, ніж він сподівався. Як каже Майкл, вони розраховували на оціночну вартість у розмірі восьми мільярдів.

Uber засипали грошима, усі тільки й говорили що про його гіперзростання — і наприкінці 2014 року компанія, яка працювала на 262 ринках по всьому світу, стала глобальним явищем. Крім того, 2014 став роком, коли репутація компанії змінилася з образу задержуватого улюбленця на образ нахабного хулігана, глузливого скандаліста, який воював на всіх фронтах з усіма, з ким тільки можна. Служби таксі, регуляторні органи, політики, конкуренти, журналісти, водії Uber і навіть жінки: усі вони мали за що образитися на Uber. А найбільшим

грубіяном був генеральний директор, обличчя компанії — Тревіс Каланік, який пишався тим, що говорив усе, що думає. Він, схоже, просто не міг стриматися — ні на публіці, ні в особистих розмовах, наче відвертість була закодована в нього в генах, як колір очей або тембр голосу. У його безсовісних перебільшеннях, які всі активно цитували, часом лунали інтелектуальні нотки. Але при цьому було видно, що Каланіку шалено бракує емпатії або принаймні розуміння, коли варто промовчати.

Чи не найбільша проблема полягала в тому, як Каланік висловлювався про жінок. Байдуже, що в Кремнієвій долині й так панувала чоловіча культура «брограмерів», де за альфа-самців були програмісти й венчурні капіталісти — представники двох галузей, де нечасто зустрічаються жінки. Навіть ті чоловіки з Долини, які палко підтримували рівноправ'я, з часом усвідомили, що в технологічній спільноті процвітає несвідоме упередження проти жіноцтва. Але Каланіку було начхати на такі нюанси. Серед топ-менеджерів Uber було чимало жінок, зокрема операційна директорка у Північній Америці, директорка з розвитку й головна юристка. Можливо, Каланік і підтримував рівні можливості, та репутації альфа-самця позбутися ніяк не міг. На сленгу, яким за часів його юності в долині Сан-Фернандо писали хіп-хоп, він гордо називав себе «пуцером» (словник сленгу й розмовної мови Urban Dictionary^[26] тлумачить цей термін як «пацан к успіху прийшов»), а якимось навіть порівняв свою роль організатора поїздок із роботою «упоротого сутенера». (Він мав на увазі автомобілі, а не жінок, хоча сам вибір слова багато про що говорить). Каланік любив порівнювати свої компанії — чи то Red Swoosh, чи Uber — зі шлюбною партнеркою, і то такою, що часом розпускає руки. Почуте від підприємця-фанатика химерне порівняння ще можна сяк-так зрозуміти, хоча в іншому контексті воно звучить дуже дивно. На початку 2014 року в розмові з журналістом із журналу GQ, який хотів описати перенасичену тестостероном атмосферу популярної компанії Uber, Каланік сказав, що швидкий успіх зробив його привабливішим для жінок. Він пожартував, що тепер знімає дівчат так легко, як Uber реєструє нові машини. «Ми називаємо це Гр-убер^[27]», — цитував Каланіка GQ.

Uber так і не зміг спростувати звинувачення в масовому жінконенависництві. Щойно компанія почала швидко підкорювати

світ, посипалися скарги на те, що водії Uber роблять жінкам непристойні пропозиції, погрожують їм, а то й узагалі нападають на них. До прикладу, 2016 року журналістка сайту Boston.com Еллісон Пол описала жахливий випадок, який з нею стався. Вона сіла в автомобіль Uber, звіривши спершу його номер із номером, зазначеним у додатку, як це радить робити сама компанія. У машині було тільки двоє дверей, що суперечить правилам Uber, тому жінка сіла спереду, бо так було зручніше. Водій зачинив двері й зробив Пол непристойну пропозицію, яку вона детально описала в статті. Жінка змогла вибратися з автівки фізично неушкодженою, проте до смерті наляканою. І це ще не все: коли вона звернулася в компанію, представник клієнтської підтримки вибачився й дав їй бонус у сумі 30 доларів, але так і не зміг підтвердити, що водія покарали або вигнали.

Скарги надходили й від самих працівників компанії. У лютому 2017 року колишня програмістка Uber на ім'я Сюзан Фаулер опублікувала допис під назвою «Роздуми про один дуже-дуже дивний рік у Uber». Вона описала, як її начальник чіплявся до неї із сексуальними домаганнями, а HR-відділ ігнорував її скарги. Каланік написав у твітері, що її заяви «жахливі й абсолютно не відповідають тому, що підтримує і в що вірить Uber». Крім того, він повідомив, що вперше почув про скарги Фаулер і задля проведення розслідування сформував комісію, до якої ввійшли представниця ради директорів Аріанна Хаффінгтон і колишній прокурор США Ерік Голдер.

Та його кроки анітрохи не поліпшили репутації Uber серед жінок, які й без того ставили під сумнів здобутки компанії. Звісно, на відміну від таксі, Uber справді давав змогу відстежити поїздку й зберігав інформацію про водія. Крім того, ніде правди діти, водії Uber — не єдині люди в світі, які погано поведуться з жінками. Та проблему загострила сама новизна «платформи», яку створив Uber. Роботу водіїв таксі контролюють усюди — у більшості міст на задньому сидінні таксі можна побачити персональний номер водія і телефон гарячої лінії. Натомість Uber переважно ігнорував скарги. Як нещодавно заснована приватна компанія, він часто не реагував на найрізноманітніші закиди на свою адресу, а не лише на ті, що надходили від наляканих пасажирок. Водночас Uber був великою фірмою, про яку всі знали, тож було нелегко подолати уявлення про те, що жінкам варто оминати його стороною. Сайт новин BuzzFeed

опублікував звіт, за яким у скаргах клієнтів Uber тисячі разів згадуються фрази «зґвалтування» і «домагання сексуального характеру». Компанія спростувала звіт BuzzFeed, заявивши, що йдеться про звичайні помилки, мовляв, англійське слово «rate»^[28] часто неправильно пишуть як «гаре»^[29], і що букви, які утворюють слово «гаре» входять до складу особистих імен, як-от «Draper». Uber повідомив, що, проаналізувавши дані за три роки, компанія виявила 170 випадків, коли мова начебто йшла про домагання сексуального характеру, себто під час однієї з кожних 3,3 мільйона поїздок.

У результаті такий імідж зашкодив результатам компанії. У поганих руках усі переваги технології Uber могли перетворитися на вади. Але грубощі агресивного водія — це одна річ, інша — коли він знає ім'я й адресу пасажирки. Однак інциденти з «Груббером» та інші випадки довели, що керівники Uber мають проблеми з чутливим ставленням до таких питань.

Каланіку було начхати на скарги клієнтів. Його сухі аргументи на захист динамічного ціноутворення бісили тих, хто вважав такий підхід шахрайським. На думку Каланіка, всі, хто нарікає на пікові розцінки, — тупі й не розуміють законів попиту й пропозиції. Він безжально і привселюдно попускав представників влади, які підтримували служби таксі. Часом його палкі закиди пролітали повз ворота. «Ми ведемо політичну кампанію, де роль кандидата відіграє Uber, а його суперника — мудак на ймення Таксі», — сказав він в одному інтерв'ю в середині 2014 року. Його слова перекрутили на інший лад: мовляв, Каланік обізвав усіх водіїв таксі мудаками. Те, що він хотів цими словами образити власників служб таксі, а не трудяг, які з ранку до ночі сиділи за кермом, втратилося, так би мовити, при перекладі. «Ми мусимо видобути на світ усю правду про те, яка індустрія таксі темна, небезпечна і зла», — сказав Каланік, але ці слова не запам'яталися так, як репліка про «мудаків».

До важкої праці водіїв Uber, без яких його компанії не існувало б, Каланік ставився з байдужістю й неповагою. За рік до того, як Uber інвестував у розробку софту для роботизованих автомобілів, тобто тієї миті, коли тему безпілотних автівок ще можна було оминати, він прокоментував те, як автономні автомобілі вплинуть на його бізнес.

— У чому магія автомобілів без водія? Uber буває дорогий, бо ви платите не просто за машину, а й за чувака, який сидить за кермом, —

сказав Каланік у тому самому інтерв'ю під час популярної технологічної конференції Code у каліфорнійському місті Ранчо-Палос-Вердес. — Тому коли того другого чувака в машині не буде, їздити убером буде дешевше, ніж власним авто.

Усе б нічого, якби його не спитали, як до цього поставляться самі водії Uber.

— Якби я говорив із котримось із наших партнерів-водіїв, я б сказав: «Слухай, світ рухається вперед, і якщо Uber не рухатиметься з ним, то загнеться. Таке життя. Технології постійно розвиваються».

Через коментар про водіїв його репутація сягнула дна, з якого Каланік так і не виборсався. Але тут знизу постукали: на початку 2017 року водій UberBlack, який уже багато років співпрацював із компанією, поскаржився Каланіку на те, що падіння цін завдає водіям збитків. Водій зняв на відео, як він рознервувався.

— Дехто не хоче відповідати за власне лайно, — відповів Каланік водієві, коли той поскаржився йому, що втратив приблизно 100 000 доларів і був змушений оголосити банкрутство.

Водій надіслав відео виданню Bloomberg BusinessWeek, його оприлюднили. Каланік заявив, що йому «соромно», і пообіцяв звернутися за наставницькою допомогою в «подорослішанні».

Необачна поведінка Каланіка стала для його опонентів ще одним доказом, що незворушність — його життєве гасло. Зрештою, за аватарку у твітері — зображення, яке обирають користувачі, аби описати себе — Каланік вибрав обкладинку книжки «Джерело» Айн Ренд. Ця письменниця й полемістка середини ХХ століття пропагувала філософію так званого об'єктивізму — непохитну віру в могутність капіталізму, технологічний поступ, а також згубний вплив уряду. Вона була популярна серед студентів-республіканців та їхніх ровесників, які вперше відчули на смак інтелектуальну свободу.

Не важко було здогадатися, що Каланік керувався в житті постулатом Ренд про щораз сильніший прогрес і щораз слабше регулювання. Однак він зрозумів, що в стосунках із широким загалом йому цей постулат навряд чи допоможе. Восени 2014 року журнал Fortune вніс Каланіка, якому на той час було тридцять вісім, до свого списку «40 до 40» — сорока чільних молодих бізнесменів у віці до сорока років. У статті про Каланіка йшлося про його захоплення Ренд. Каланік надіслав мені тоді листа. «В інтернеті гуляє дурнувятий мем

про те, що я нібито послідовник Айн Ренд», поскаржився він. За його словами, він любить викладати у твітері фотографії прочитаних книжок. «Кілька років тому я прочитав “Джерело” й виставив обкладинку книжки як аватарку. Я уявлення не мав, що сюди можна приплести якусь політику». І тепер, писав він, «інтернет намертво за це вчепився», хоч він уже змінив зображення на фото Александра Гамілтона після того, як прочитав його біографію, написану Рonom Черновим. (Каланік не був жертвою моди: прем’єра популярного мюзиклу відбулася поза Бродвеєм у лютому 2015 року, а на Бродвеї — в серпні того ж року). «Через те, що я поставив собі у твітері Гамілтона, мене, звісно, ніхто не називає фанатом федералізму ... і до фанатів «Гри Ендера» (науково-фантастичного роману Орсона Скотта Карда) теж ніхто мене не зараховував, коли в мене на аватарці стояла обкладинка тієї книжки».

Каланік відчув, що пахне смаленим, але справжня пожежа була ще попереду. Кампанія проти Lyft під назвою «Операція УДАР» ще дужче зміцнила думку великої частини технологічно обізнаної спільноти в тому, що Uber веде підлу гру. «Сподіваюся, люди розуміють, що UBER — це зло й бойкотуватимуть його послуги», ішлося в одному з коментарів на сайті The Verge, який надрукував викривальну статтю про кампанію Uber проти Lyft. Інший дописувач зауважив: «А на що сподіватися, якщо директор UBER — один із тих хворих на голову лібертаріанських неадекватів, які фанатіють від Айн Ренд». У деяких містах на узбережжі вважали політично коректним узагалі уникати Uber. А тоді, у листопаді 2014 року, компанія влаштувала в Нью-Йорку вечерю, запросивши на неї впливових журналістів з надією поліпшити репутацію фірми в їхніх очах. Захід мав бути конфіденційним, але редактор BuzzFeed^[30] — сайту новин, чия назва яскраво відображає його місію — розповів, що Еміль Майкл натякнув, начебто Uber може розкопати минуле окремих журналістів, які, здається, мають зуб на його компанію.

На адресу Uber посипалися громи й блискавки, що тільки зміцнило його репутацію поганого хлопця з Кремнієвої долини. Майкл вибачився перед журналістом, про якого він тоді згадував, але вже було запізно. Наступного місяця в британському виданні The Guardian вийшла загалом позитивна стаття про Uber, яка починалася такими словами: «Поспівчайте жителям міст, які знемагають під тягарем

свідомості. Не досить того, що вони мусять хвилюватися про викиди вуглецю, соціальну нерівність, мережеві кав'ярні, які не сплачують податків, і ще цілу купу моральних проблем — тепер до цього переліку додалися ще й докори сумління за користування Uber — додатком у смартфоні для виклику таксі». Через кілька місяців під час церемонії вручення нагород найкращим технологічним компаніями комік Т. Дж. Міллер, який прославився, зігравши роль Ерліха Бахмена, постійно обкуреного засновника однієї компанії, у рейтинговому шоу «Кремнієва долина» на телеканалі НВО — пожартував, що Каланік заслуговує на премію за те, що «постійно влізає в гівно».

То була небезпечна мить для Uber: попри те, що його справи набирали обертів, репутація компанії падала. «Вони взагалі не думають, що говорять»,— нарікав Кріс Сакка, один із перших інвесторів і консультантів Uber, який на той час уже посварився з Каланіком, бо тому не подобалося, що Сакка хоче перекупити акції в інших інвесторів. (Каланік роками власноруч стримував продаж акцій Uber до виходу на біржу і своїх теж не продавав). Дейвид Плуфф, голова виборчої кампанії Обама, який з осені працював в Uber на посаді директора з питань комунікації й стратегії, назвав тогорічні події серією «невимушених помилок». А Райан Грейвс сумно охарактеризував той період як «наші важкі часи». Хапаючись за промінчик надії, він порівняв зливу критики на адресу компанії з тим, що чекає на зареєстровану на біржі фірму, коли її акції стрімко падають.

— Тоді наші акції впали в ціні й було важкувато, — згадував він через два роки. — Але загалом я вважаю, що це пішло нам на користь. Такі ситуації повчальні для організацій і добрі для людей, які виходять з них переможцями.

Для Uber це, звісно, були не останні «важкі часи».

Розділ 8. Джаггернаут^[31]

На початку 2015 року Uber постав не лише перед проблемою сприйняття громадськістю. Попри розміри, він все ще був більше безсистемним стартапом, аніж добре налагодженою організацією. Його чари невпинно розсіювалися, бо войовничий та інстинктивний підхід компанії межував з нерозсудливістю й безвідповідальністю. Іншими словами, якщо рівень автомобілів, які перевозили клієнтів Uber, опустився на сходинку вниз — від седанів преміум класу до звичайних пасажирських автівок,— то сама компанія мусила піднятися на щабель вище. Uber відчував потребу в усьому — від талановитих топ-менеджерів із досвідом управління глобальними корпораціями, до бізнес-процесів, що пасували б величезній корпорації, у яку переростав Uber, а не вискочневі з Кремнієвої долини, яким він колись починав.

Найпомітнішими були вади в підходах компанії до питань безпеки, зокрема захисту довіреної їй інформації та людей у її автомобілях. Словом, база даних, водії та пасажирі Uber були не такими захищеними, як мали б бути. Uber накопичував чималі обсяги даних, що відкривали унікальні можливості. Аби сервіс функціонував, компанія збирала інформацію про номери автомобілів і страховку кожного водія, а також номери кредитних карток і телефонів кожного пасажиря. Та сама інформація, без якої не було б магічного сервісу Uber, — натисни кнопку, замов машину й розрахуйся за поїздку картою — поклала на компанію серйозну відповідальність. Uber володів ключами до цифрової ідентифікації мільйонів підрядників і клієнтів.

І при цьому надто часто показував, що не готовий нести на собі такий тягар. У 2012 році в своєму блозі Uber опублікував допис про те, як компанія рахує кількість побачень на одну ніч (їх назвали «поїздками слави»), вносячи в таблицю інформацію про поїздки, коли пасажир їхав пізно ввечері за певною адресою, а на світанку звідти ж викликав таксі назад. По суті, Uber публічно заявив, що аналізує дані користувачів, щоб визначити патерни їхньої сексуальної поведінки. «Раніше, за царя Панька, ви прокинулися б у паніці й почали гарячково намацувати в темряві своє хутряне пальто чи оксамитовий піджак чи

що ви там, гуляки, носите, — хвалився Uber своїми аналітичними здібностями. — А потім довго брели б на світанку додому. Але то було колись. Світ змінився — і дні, коли ви сором'язливими перебіжками поверталися після бурхливої ночі додому пішки, минули. Сьогодні ми живемо у світі Uber». (Згодом компанія видалила цей допис).

Вочевидь, коли йшлося про приватність і ймовірне неправомірне використання даних, Uber був на диво недалекоглядним. У травні 2014 року невідомий зловмисник зламав сервери Uber і стягнув з корпоративної бази даних щонайменше п'ятдесят тисяч імен водіїв разом із номерами їхніх автомобілів. Uber виявив крадіжку ще у вересні, але повідомив водіїв про те, що їхня персональна інформація потрапила в погані руки, тільки в лютому. Крадіжка інформації здійняла бучу серед улюблених «партнерів» Uber, насамперед через те, що компанія так пізно їм про це повідомила. Uber запропонував постраждалим водіям безкоштовний захист для кредитних карток. І додав, що досі не виявлено жодного випадку, коли б цими даними хтось скористався зі злочинною метою. Але репутація встигла постраждати: Uber «прославився» як компанія, що не гарантує захисту даних, які вимагає від водіїв і пасажирів.

Крім того, Uber, схоже, поведився з конфіденційною інформацією, як злодійкуватий слуга. Під час розслідування витоку даних з'ясувалося, що Uber користувався інструментом під назвою «Боже око» (згодом «Небесне око»), який давав змогу працівникам відстежувати пересування пасажирів. Сама по собі така можливість не надто дивувала, адже GPS-модуль у додатках давав пасажирам змогу бачити місце перебування водіїв і повідомляти іншим про ймовірний час прибуття. Вражало те, що Uber без жодних обмежень надавав доступ своїм працівникам до цього інструменту. Головний операційний менеджер компанії в Нью-Йорку обмовився про існування такого інструменту, сказавши одній журналістці, що з його допомогою простежив за нею, — і стало зрозуміло, що доступ до «Божого ока» занадто вільний.

Крім того, Uber встрявав у ситуації, які виходили за межі добра і зла, і про які писали на перших шпальтах. У грудні 2014 року в Делі заарештували водія Uber, якого звинувачували у зівалтуванні пасажирки. Сервіс одразу заборонили в місті, а компанії висунули претензії в тому, що вона недостатньо ретельно перевірила дані про

минуле підозрюваного, якого вже звинувачували у згвалтуванні в іншому регіоні Індії, але відпустили на поруки. (Пізніше чоловіка визнали винним і засудили до довічного ув'язнення). Ця резонансна справа викликала в Індії громадські протести проти сексуального насильства. Каліфорнійській компанії також дісталось на горіхи за те, що вона не забезпечує клієнтам належного захисту — згодом у США її теж неодноразово за це критикуватимуть.

За таких обставин Uber потребував керівника, який би відповідав за цифрову й фізичну безпеку. А це було досить важке завдання для технологічних компаній, які добре розумілися на цифровому захисті, але мало знали про фізичний. На цю посаду Uber найняв Джо Саллівена, який вже займався цифровим аспектом такої роботи у Facebook. За словами Саллівена, з огляду на заплямовану репутацію Uber ця пропозиція його спочатку не зацікавила. Робота у Facebook була цікавою й повністю його задовольняла, а ідея переходу в компанію, чий директор вихваляється, як його посада в «Грубєрі» приналежить кралечок, не надто його приваблювала. «Я виховував трьох доньок», — пояснює він.

Однак Саллівена таки підкупила можливість відстежувати «реальні й цифрові загрози», звітувати безпосередньо Каланіку й розпоряджатися «порівняно необмеженими ресурсами», щоб виконати завдання. Його функцією, каже він, було зробити безпеку «точкою диференціації» бренду Uber.

Саллівен прийшов у компанію навесні 2015 року, отримавши довжелезний список завдань. Задля гарантування безпеки даних водіїв і пасажирів потрібно було запровадити жорсткіші вимоги щодо аутентифікації в обліковому записі Uber на платформі Amazon Web Services, де компанія зберігала свої дані.

— Ми перейшли від базових налаштувань до оптимальних, — каже він.

Його команда досліджувала «телематику» — здатність збирати дані в мережах, які регулювали рух. До прикладу, Uber має настільки точні дані про те, як водії користуються телефонами, що може визначити, чи тримає хтось із них у руці телефон сидячи за кермом, хоча це заборонено. Uber також може розпізнати, коли водій надто різко гальмує або перевищує швидкість. Ці факти могли б допомогти компанії стати чесним рефері під час розгляду скарг від клієнтів.

Водіям Uber постійно надокучають невгамовні п'яні пасажери, і команда Саллівена розробила унікальний, з фізичного і цифрового погляду, підхід для розв'язання цієї проблеми.

— Ми перевірили, чи не допоможе в таких ситуаціях відволікання уваги й розваги, наприклад, вбудована в додаток гра, — розповідає він. — А ще вказували в ньому детальні біографії водіїв, аби подивитися, чи спонукатиме це пасажирів ставитися до водіїв людяніше. У новому світі мушиш шукати нові рішення.

Поволі до керівників Uber дійшло, що безпека — це винятково фізична проблема, той самий «атом» із «бітів й атомів» Каланіка. Саллівену, який колись давно працював адвокатом з судових справах щодо кіберзлочинів, довелося скласти список людей, які працювали в компаніях, які щодня фізично взаємодіяли зі своїми клієнтами, а це був унікальний крок для «інтернет»-компанії. Клієнти цілодобово взаємодіяли з водіями Uber. До того ж компанія мала реальні центри підтримки водіїв у кожному великому місті — і кожен із тих центрів приховував у собі ризик.

— Моя робота скидалася радше на виконання функцій директора з безпеки McDonald's, — каже Саллівен. Він найняв колишнього працівника секретної служби, який розробив систему безпеки для відділень Western Union. Пункти зустрічі водіїв і пасажирів поблизу місць, де відбувалися масштабні спортивні заходи чи концерти, теж потребували уваги.

— Наприклад, паркінг біля арени, де відбувався Суперкубок, — пояснює Саллівен. — Там багато що треба продумати.

Uber вчився поводитись у питаннях безпеки як велика компанія, він запустив такі регуляторні заходи, з якими не мала справи жодна досвідчена фірма. Тридцятип'ятирічна Саллі Кей, колишня джазова співачка і швачка з дипломом фахівця з публічного управління, займалася політикою в Каліфорнії. Перш ніж перейти в Uber, вона працювала в Сакраменто в підрозділі продовольчої компанії Del Monte і вирішувала регуляторні питання. Коли навесні 2014 року Кей перейшла в Uber, компанія відстежувала понад 330 законопроектів на місцевому рівні й на рівні штатів, пильнуючи, аби не з'явилося правових підстав прогнати Uber із ринку.

— Порівняно з Del Monte й державною політикою, у стартапі все рухається дуже швидко, і це мені сподобалося найбільше, — каже

вона. — Ми були бандою веселих розбійників.

Законодавчі органи штатів — дивні установи, які нечасто збираються, проте 2015 став визначним роком для Uber, бо більшість законодавчих органів проводили сесії. Кей моніторила роботу тих із них, які атакували Uber. До прикладу, у Сієтлі ухвалили постанову, згідно з якою «мережеві транспортні компанії» мали право працювати одночасно з щонайбільше сотнею автомобілів. Кей займалася нормативно-правовою базою Колорадо, де відбувся перехід від украй жорстких регуляторних правил, що мали б заборонити діяльність Uber у Денвері, до ухвалення одного з перших законів, які легалізували й майже не обмежували райдшеринг у цьому штаті. З часом вона взялася за Лас-Вегас — перше місто, звідки Uber пішов і де зрештою все-таки домогся права вести бізнес у 2015 році.

Коли регуляторні органи створювали перешкоди, Uber щоразу вдавався до традиційних способів, тобто заручався підтримкою пасажирів і водіїв.

— Ми завжди вигравали, — каже Кей, додаючи, що цілодобова робота «негативно вплинула на її особисте життя». — І постійно з ранку до ночі були завалені роботою на всі сто відсотків.

З часом баталії щодо регуляторних правил перетворилися з безкінечних пекельних криз на спорадичні спалахи, а 2016 року Каланік зосередився на тому, як вивести компанію на менш запруджений перешкодами, рівніший шлях. Фірма, яка раніше будь-яким коштом прагнула зростати, тепер вирішила витратити зусилля розважливіше.

— Поліпшити базові послуги — ось його мантра, — каже Дейвид Плурф. За словами Плурфа, у 2016 році Каланік заповзвся «вдосконалити обидва додатки — і для пасажирів, і для водіїв, зробити кращим меппінг, поліпшити обслуговування клієнтів і зрозуміти, як зростання випереджає певні системи. Тревіс ухвалив доросле й геть незвичне для нього рішення: не те, щоб зовсім “сповільнитися”, але принаймні йти до того».

Аби впровадити системи, Каланік звернувся до Остін Гайдт — топ-менеджерки, якій він часто делегував складні завдання. Пройшовши шлях від стажерки до керівниці проекту запуску Uber в нових містах, Гайдт була тією рідкісною працівницею, яка мала зв'язки у всій компанії. Вона сформувала команду, яку всередині компанії називали

«ОПР», бо вона займалася «оптимізацією процесів і ресурсів». То був своєрідний підрозділ з управлінського консалтингу в стінах Uber, який формулював правила, систематизував оптимальні підходи й боровся з неефективністю.

— Команда ОПР, — каже Ґайдт, — це корпоративний мозок, який підказує, що відбувається.

Команда аналізувала все: від того, як роздавати водіям телефони й оцінювати виконані працівниками аналітичні тести, і до того, як модернізувати параметри, з допомогою яких місцеві команди у всьому світі вимірюють їхній бізнес. За словами Ґайдт, її завданням було знайти відповідь на запитання: «Як зробити так, щоб клієнти Uber усюди отримували однаковий досвід взаємодії з компанією і не допустити безладу?»

У певних випадках Uber розумів, що й так уже занадто виріс. Каланік часто запитував, чи справді варто скликати на наради стільки людей? Він спонукав менеджерів викорінювати бюрократію там, де в ній немає потреби. На східному узбережжі США топ-менеджерка з операційної діяльності Рейчел Голт створила «комісію руйнівників бюрократії^[32]», що визначала правила до скасування.

— Ми думали над тим, як нам швидко рухатися далі? Як ухвалювати рішення так само стрімко, як і раніше? — каже вона. До прикладу, комісія вирішила, що замало мало працівників мають доступ до інструменту розробки маркетингових акцій під конкретний ринок. Тому цей список розширили. Як пояснює Голт, це уповільнювало людей раніше.

В інших ситуаціях Uber вирішував, що має, навпаки, замало правил. Як приклад можна назвати службу підтримки клієнтів, яку в середині 2016 року тимчасово очолила Ґайдт.

— У нас з підтримкою не дуже, — заявила вона одразу. — Це розчаровує водіїв. Розчаровує пасажирів. І взагалі не відповідає нашим принципам.

Ґайдт узялася поступово розгрібати проблеми: як і де укомплектовано кол-центри, які дзвінки повинні приймати працівники, а які — підрядники, куди пересилають скарги й т. ін. У жовтні відповідальним за підтримку став Трой Стівенсон, який раніше працював на eBay директором із клієнтської лояльності. Ці проблеми

були йому добре знайомі. Свого часу Стівенсон підробляв водієм Uber. Судячи з потоку скарг від водіїв, проблем відтоді тільки додалося.

Намагаючись упорядкувати свою діяльність, Uber водночас експериментував навмання. Каланік мало не з самого початку задумав Uber як щось більше, ніж просто удосконалену версію таксі. Для нього то була логістична платформа, здатна перевозити не лише людей. І в такому разі що ще міг організувати Uber через свою платформу і як поширити власні прибуткові ідеї, використовуючи свою унікальну транспортну мережу?

У 2014 році Каланік найняв на одну із керівних посад Джейсона Дроґа, співзасновника Scour. Працівники Scour після краху компанії здебільшого пішли за Каланіком у Red Swoosh або за Майклом Тоддом — у Google, тим часом як Дроґ вирушив власним шляхом. Він створив онлайн-крамницю устаткування для гольфу під назвою Back 9 Golf. Потім допоміг започаткувати компанію Gizmo5 Technologies, яку згодом купив Google і яка розробила сервіс для інтернет-дзвінків, подібний до Skype, але розрахований на малий бізнес. Згодом Дроґ перейшов до виробника електрошокерів Taser International, що почав продавати поліцейським натільні відеокамери. Дроґ відповідав за роботу онлайн-сховища Evidence.com, куди завантажувалися відеозаписи з усіх цих камер.

Колись він уже обговорював потенційну роботу в Uber, але, зрештою, вирішив поглянути, як йому піде в Taser, публічній акціонерній компанії в Аризоні. Втім, він підтримував контакт із Каланіком і, коли Uber суттєво підріс, зрозумів дві речі. По-перше, вікно можливостей, через яке він міг проникнути на важливу посаду в компанії, швидко зачинялося, а нагода отримати великий прибуток, приєднавшись до Uber, коли його вартість була ще порівняно низькою, помалу танула в повітрі. І найголовніше: Каланік пропонував Дроґу посаду, що відповідала його різнобічному досвіду, набутому після Scour.

— Він усвідомив, що присвятив достатньо уваги пасажирським поїздам, — каже Дроґ. — Гарна команда, бізнес набирає обертів. І він хотів, щоб хтось новий прийшов і, по суті, зосередився на спеціальних проектах.

Завданням Дроґа було «з'ясувати, що може робити Uber, окрім як перевозити людей», максимально використовуючи при цьому додаток,

клієнтську базу, мережу водіїв і присутність у містах по всьому світу.

Підрозділ, що його мав очолити Дроґ, отримав свою назву від розмов, які точилися між підприємцями й інвесторами навколо здатності інших компаній зробити у власній галузі те, що Uber зробив у сфері перевезень.

— Люди дзвонили нам і пропонували свої ідеї в стилі «Uber для всього», — розповідає Дроґ. Обмежень не існувало: Uber для хімчистки, Uber для малювання стін і т. ін. Дроґ вислуховував усі ці ідеї й місяцями досліджував, якими саме проектами могла б займатися компанія. І зупинився на трьох, згрупувавши їх під корпоративною назвою Uber Everything^[33].

Широка мережа стала чудовим майданчиком для перевірки потенційних ідей. У кожному місті сервіс працював наче невеликий бізнес, схожий радше на дочірню організацію, якою хтось володіє і керує, аніж на філію компанії. Тому Uber міг потай випробувати нову концепцію на кількох ринках й оцінити попит. Дроґ каже: «Провести експерименти насправді можна дуже швидко, бо команди на місцях можуть сяк-так зліпити все до купи й перевірити, матиме та чи та ідея попит серед клієнтів чи ні». Саме в такий спосіб запустили три нові ідеї: UberEssentials — сервіс доставки товарів на щодень із невеликих магазинів (ідея не пішла), UberRush — сервіс доставки для корпоративних клієнтів, який набрав обертів за 2016 рік, і UberEats — сервіс доставки їжі, який переріс у другий найбільший проект компанії після перевезення пасажирів. UberEats стартував у 2015 році в чотирьох містах: Барселоні, Чикаго, Нью-Йорку та Лос-Анджелесі. А вже на початку 2017 сервіс функціонував у 62 містах.

Міркуючи, як іще скористатися своєю мережею, Uber водночас експериментував з різними опціями для пасажирів. UberPool — сервіс карпулінгу, який з'єднує попутників і допомагає здійснити поїздку за неймовірно низьку ціну. (Для водіїв UberPool — звичайнісінька поїздка, тільки з кількома пасажирами і в кілька різних місць). UberCommute стартував у місті Ченду в західному Китаї, а також у Чикаго. Це сервіс, який спонукає сусідів, що їдуть на роботу в одному напрямку, підвозити одне одного й заробити рівно стільки, щоб покрити витрати на поїздку й заплатити комісію Uber. UberHop — сервіс, який дає змогу проїхати фіксованим маршрутом за фіксованою ціною: немовби в автобусі, але з водієм Uber. Компанія запустила

пілотну версію UberНор у Сіетлі (де поїздка коштувала лише 1 долар) і в Торонто, де проект випробовували впродовж майже всього 2016 року, а потім згорнули, заявивши, що компанія «багато чого дізналася» з роботи в обох містах і використає це у своєму проекті UberPool. UberНор досі працює на одному ринку — у Манілі, що на Філіппінах.

Вийшовши на міжнародний ринок, Uber удосконалює свою діяльність, використавши досвід, набутий у різних частинах своєї імперії. Наприклад, китайський підрозділ компанії запропонував клієнтам вибір: замовляючи машину, вони можуть уточнити, чи хочуть їхати самі чи не проти підібрати дорогою ще когось. У другому випадку поїздка дешевша. Керівники підрозділу в Чикаго — тестового ринку для UberPool — вирішили випробувати цей функціонал, назвавши його між собою «китайським перемикачем». Порівняння цін на спільну й індивідуальну поїздку стало стандартною опцією, що давала змогу обрати потрібний варіант. В Індії конкуренти Uber дозволяли розраховуватися готівкою, в той час як Uber — ні. Для Каланіка, який вірив, що безготівкові операції Uber є інгредієнтом таємного соусу компанії, заборона готівки була мало не релігійним принципом. Але в Індії мало людей користувалося картками, і це сповільнювало розвиток Uber, тому компанія вирішила поекспериментувати з готівкою на одному ринку — у місті Хайдерабад на півдні країни. За словами Еда Бейкера, керівника з питань стратегічного розвитку Uber, неймовірний успіх експерименту переконав Каланіка.

— Він сказав: «Ненавиджу вас, хлопці, але доведеться нам це запустити».

Сьогодні Uber дозволяє готівкові розрахунки на багатьох південноамериканських, азійських та африканських ринках. І навіть випробовує оплату готівкою у двох американських містах: Колорадо-Спрінгс і Денвері. Ще одним нововведенням на індійському ринку став UberDost — окремих додаток, який давав змогу водіям отримувати бонуси за кожного знайомого, який реєструвався водієм Uber за їхньою рекомендацією. Сьогодні цей додаток працює у всьому світі.

Деякі експерименти мали на меті змінити репутацію Uber. Компанія співпрацювала з організацією Mothers Against Drunk Driving^[34], спонукаючи молодих людей викликати Uber, а не сідати п'яними за кермо. Uber заснував консультативну раду генералів

у відставці, яка заохочувала ветеранів військової служби реєструватися водіями Uber. Компанія також налагодила співпрацю зі шпиталями, пропонуючи онкохворим простий і дешевий спосіб дістатися додому після процедур. Сервіс стартував у медичному центрі міста Гакенсак, штат Нью-Джерсі. Рейчел Голт, директорка з операційної діяльності Uber у Північній Америці, розповідає:

— Ця співпраця має зовсім інший характер, ніж наприклад, проекти, коли ми після різних урочистих заходів розвозимо додому гостей у дорогих автомобілях.

Uber дотримувався децентралізованого підходу до таких акцій. За партнерство з установами на кшталт лікарень відповідали генеральні менеджери конкретного ринку. Те саме стосувалося й специфічних пропозицій, і маркетингових «трюків» — цим словом Uber називав всілякі акції для привернення уваги: від доставки кошених для перельоту гелікоптером у район Гемптонс^[35] на Лонг-Айленді. В окрузі Сан-Луїс-Обіспо, що в Каліфорнії, й в селищі Валле-де-Гваделупе, що в Мексиці, які славляться своїм вином, компанія запропонувала сервіс UberWine, спрямований на розвиток дегустаційних винних турів. Підрозділи в Нью-Делі, Ханой та Бангалорі запропонували UberMoto — поїздки на задньому сидінні мотоцикла. Сервіс UberBike у дружніх до велосипедистів містах на кшталт Амстердама й Сан-Паулу дає можливість вибрати водія, чий автомобіль оснащено кріпленням для велосипедів.

Місцеві офіси могли генерувати власні маркетингові ідеї і, цілком природно, деякі новації виявилися радше набридливими, ніж дієвими. У 2016 році підрозділ у Мехіко запустив дрони з логотипом Uber над застряглими в заторах автомобілями: з дронів лунало повідомлення іспанською мовою: «Їдете самі? Ось чому ви ніколи не бачите вулканів». Ішлося про смог у мексиканській столиці, що приховував краєвид. Рішення — користуйтеся UberPool.

Uber намагався подорослішати по всіх напрямках, зокрема, фінансовому. Вкрай важливо було найняти професійну команду фінансистів, адже тепер при захмарній оціночній вартості Uber і надалі отримував інвестиції в обсягах, небачених для традиційних стартапів, що залучають венчурний капітал. На кінець 2016 року Uber отримав понад 17 мільярдів доларів інвестицій, з них понад два мільярди позикового капіталу. Якщо раніше Uber міг зібрати за одним столом

представників усіх венчурних компаній, які його підтримували, то тепер акції фірми належали десяткам інвестиційних груп — від хедж-фондів і фондів прямого інвестування, до фондів спільного інвестування та суверенних фондів. Упродовж двох найважливіших для становлення компанії років, з 2013 до 2015 року, фінансовим директором Uber був Brent Kalinikos, досвідчений фінансист, який багато років працював у Microsoft, а потім у Google. На початку 2015 року він несподівано звільнився, і відповідальною за фінанси й пошук інвестицій стала команда тридцятирічних банкірів, колишніх працівників Goldman Sachs. Очолював команду Гаутам Гупта, який свого часу був молодшим банкіром у Goldman і членом команди, що інвестувала в Uber 2011 року.

Uber спростував прогнози медіа і ринкових аналітиків про швидкий вихід компанії на біржу. Калінік не раз повторював, що його фірма нікуди не квапиться, і ще раз це підтвердив, коли після звільнення Калінікоса нікого не найняв на посаду фінансового директора, що вважалося б передумовою публічного розміщення акцій. Після того, як луснула доткомівська бульбашка, серед компаній у Кремнієвій долині стало популярним якомога довше залишатися приватними. Головною причиною була здатність захистити свої фінанси від конкурентів. Раніше компанії сприймали первинне розміщення на біржі як можливість отримати фінансування. Але такі фірми, як Uber, могли зібрати кошти й без біржі.

Водночас Uber почав ділитися з наявними й потенційними інвесторами певною інформацією, яку планував згодом надати органам контролю за ринком цінних паперів. Uber навіть розкрив свій підхід до ведення обліку Комісії США з цінних паперів і бірж, чого приватні компанії зазвичай не робили. Uber проводив щоквартальні телеконференції зі своїми інвесторами — точнісінько як публічна акціонерна компанія.

— Ми намагаємося працювати якомога професійніше, — заявив Гупта в середині 2016 року, додавши, що Uber «наближається» до виконання усіх вимог, які має виконувати публічна акціонерна компанія в США. (Це стосується загальноприйнятих засад бухгалтерської звітності й умов реєстрації цінних паперів на біржі, яких повинні дотримуватися публічні акціонерні компанії, а приватні фірми можуть їх обійти). Гупта каже:

— По суті, ми витримуємо всі найкращі стандарти публічної компанії без публічного розміщення акцій на біржі.

Якщо поглянути на деякі цифри, стає зрозуміло, чому інвесторів так приваблював Uber. До прикладу, за словами однієї людини, що бачила презентацію для інвесторів наприкінці 2015, коли оціночна вартість Uber сягнула 62,5 мільярда доларів, річний валовий портфель замовлень компанії становив близько 13,5 мільярда доларів. Через півроку він виріс на 40 відсотків — до 19 мільярдів доларів. Під час пітчінгу перед інвесторами представники Uber неодмінно розповідали про так званий «від'ємний відтік» на розвинених ринках. Вони показували, що відсоток клієнтів Uber на конкретному ринку за один місяць поступово зростає. Якщо ця тенденція зберігається, а Uber демонстрував інвесторам, що графіки з кількістю поїздок повністю відтворюються в кожному наступному місті, тобто пасажирів поступово дедалі частіше користуються Uber, а отже, сервіс стає дедалі ефективнішим. Слово «відтік» описує те, скільки пасажирів перестає користуватися сервісом. Показуючи, що кількість користувачів поступово зростає, Uber демонструє протилежне до відтоку явище.

— Ми спостерігаємо цей феномен практично в кожному місті по всьому світу: Лондоні, Сиднеї, Лос-Анджелесі, Нью-Йорку, Делі, Пекіні, — стверджував Гупта (це було до того, як Uber покинув китайський ринок). — Він є всюди.

Такий спосіб порівняння кількох ринків, які перебувають на аналогічних етапах розвитку, фінансові аналітики називають «когортним аналізом». Uber показав інвесторам, що його перша «когорта» клієнтів у Сан-Франциско через три роки користувалася сервісом уже п'ятнадцять разів на місяць, тоді як на початку — лише двічі.

— Це наша найдавніша когорта, — каже Гупта. — Те саме відбувається в різних куточках планети. Подивіться на будь-яку окрему когорту — і ви побачите ту саму закономірність.

Цей аналіз відіграє важливу роль, тому що, поділившись інформацією з інвесторами й заявивши, що компанія рухається передбачуваною траєкторією, Uber давав інвесторам змогу будувати власні фінансові моделі майбутнього Uber. І саме це спонукало їх підвищувати оціночну вартість компанії.

Запускаючи сервіс у сотнях міст по всьому світу, Uber також показував своїм інвесторам очікуваний шлях до прибутковості на кожному ринку.

— У перший день ми не можемо на повну завантажити водіїв, — пояснює Гупта. — Тому, по суті, купуємо надані ними години. Ми забезпечуємо їм дохід. Так триває місяців дев'ять-десять залежно від міста. Тобто всюди, де ми стартуємо, на нас спочатку чекають збитки. Ми називаємо цей період «інкубаційним» і залучаємо на цьому етапі інвестиції, щоб гарантувати, що в будь-який момент, коли пасажир запустить додаток, на дорозі буде вільний водій.

За словами Гупти, щойно Uber нарощує в певному місті критичну масу, кількість поїздок запускає цикл ефективності, що дає компанії змогу припинити забезпечення водіїв і стати прибутковою. На початку 2016 року Uber отримував прибуток у 108 містах — у кожному четвертому, у якому працював сервіс.

Інвестиції шкодили потенційній прибутковості, проте конкуренція була набагато більшою проблемою. У перший тиждень 2016 року Lyft — головний конкурент Uber у Сполучених Штатах — оголосив про партнерство з General Motors і залучення інвестицій від цієї компанії. GM погодилася інвестувати 500 мільйонів доларів і планувала розширити можливості власного проекту безпілотних автомобілів завдяки національній мережі нового партнера. Lyft долучив представника GM до своєї технологічної команди. GM дав Lyft гроші, які компанія одразу запустила в обіг, щоб відібрати в Uber частку критично важливих ринків, зокрема в Сан-Франциско й Лос-Анджелесі. Lyft володів у середньому 20 відсотками ринку в основних містах. На початку 2016 року, доки Uber силкувався скоротити видатки на діяльність, Lyft помалу відбирав його частку — за підрахунками Uber, частка Lyft у Сан-Франциско сягнула аж 37 відсотків.

Їхні продукти були практично однаковими, тому частка на ринку залежала лише від ціни. Перемагав сервіс, який пропонував клієнтам дешевші поїздки, а водіям — більші бонуси. Uber, який в останньому кварталі 2015 року був в США прибутковим, постав перед проблемою.

— Щоб повернути свою частку ринку, ми мусили свідомо відмовитися від прибутку в таких містах як Сан-Франциско, — каже Гупта.

До середини року Uber домігся того, що частка Lyft у місті, де базувалися обидві компанії, скоротилася з 37 до 30 відсотків. Uber називав той період «війною балансів», а його баланс — 5 мільярдів доларів на той час — був значно більшим за баланс Lyft.

Загалом, Uber рухається певною мірою в ексцентричному й місцями примхливому ритмі свого CEO, який інколи надихає й досить часто дратує навіть найвідданіших прихильників. Спостерігати за тим, як дорослішає Uber, означає дивитися, як його директор воює сам із собою через пориви, що шарпають його в різні боки: потреба збудувати сучасну корпорацію бореться в його душі з бажанням управляти відчайдушним і спритним стартапом, для якого не існує правил. Гайдт каже:

— Напевно, він собі думає десь так: «Одною рукою все вдосконалювати, другою — ламати, і щоб при цьому все йшло як по маслу».

На її думку, Каланік живе «в напруженні», бо хоче експериментувати, та водночас пам'ятає, що треба діяти розважливо. Були часи, розповідає Гайдт, коли вона й інші працівники могли витратити будь-які суми за умови, що вони підуть на розвиток компанії. «Тепер, — каже вона, — ми ходимо на безкінечні наради з питань бюджету. Боремося за кожен пункт витрат». За її словами, Каланік відчуває велику спокусу дозволити їй обійти фінансовий відділ і водночас змушує її доводити, що той чи інший план справді цінний: «Одного дня ми хочемо вийти на біржу. Справді. І через це більше ніхто не зможе витратити гроші, як йому заманеться. Тревіс намагається все якось збалансувати. Коли я хочу з чимось поекспериментувати, то мушу спочатку довести, що інвестований капітал принесе прибуток».

У душі Каланік завжди буде радше підприємцем, ніж управлінцем.

— Він хоче, щоб усе відбувалося тут і негайно, — розповідає Гайдт. — А я намагаюся пояснити йому, що це безглуздо. Тож зрештою ми мусимо якимось дивом робити неможливе. Думаю, що він завжди вимагатиме впроваджувати щось нове, руйнувати старе, прагнути дедалі більшого. Я ще не чула, щоб він казав: «О, ідеальний варіант, давайте триматися цієї траєкторії».

Як і решта генеральних директорів-«візіонерів» (а Каланік вважає себе одним із них) він вбирає нові концепції наче губка. Крім того, він

ще й природжений генератор ідей, і його бажання негайно діяти, щойно йому спадає на думку якась ідея, може звести нанівець навіть досконало побудований план.

— Він дзвонить мені й каже: «Привіт, у мене тут з'явилася крута ідея!», а я щоразу думаю: «О ні, тільки не це», бо ті його ідеї завжди такі далекі від реальності, — каже Ґайдт. — Я кажу йому: «Ні, ми не можемо такого зробити, це божевілля». Але потім ми таки доходимо якогось компромісу.

Однак найчастіше ставленики Каланіка роблять усе, що він їм каже. Нещодавно Каланік був на якомусь заході, що його влаштував Ерік Шмідт, виконавчий голова ради директорів Alphabet, материнської компанії Google, й інвестор Uber. Там він познайомився із одним знаним пакистанцем. Опісля Каланік зателефонував Ґайдт і заявив: «Лахор. Ми мусимо запуститися в Лахорі». Через кілька місяців Uber уже працював у цьому другому за розміром місті в Пакистані.

Ідеї, які Каланік випускає наче з кулемета, можуть вас неабияк розважити — за умови, що ви не працюєте в його компанії. Якось наприкінці однієї довгої вечері Каланік поділився зі мною шаленою ідеєю, що стосувалася моєї сфери діяльності — медіа. Ситий по саму зав'язку критичними статтями, він уявив собі медійну організацію зі штатом професійних журналістів, які писали б статті на замовлення корпоративних клієнтів, як-от Uber. Клієнт не мав би права диктувати спрямування статті чи якимось впливати на її виклад. Зате міг би її знищити, якби вона йому не сподобалася. Він знав, що веде зі мною нерівну боротьбу і що хоч скільки пива я вип'ю, його ідея не викличе в мене нічого, крім зневаги. Згодом я розповів цю історію Ґайдт, яка сумно зітхнула з виглядом людини, якій це добре знайоме.

— У нього весь час виникають такі ідеї, — сказала вона. — Але часом Каланік має рацію. Частенько голосом розуму доводиться бути мені. Звісно, він має внутрішнє коло й звертається до нас, аби ми дали добро на ту чи ту ідею. Якщо хтось із нас каже йому «ні», він іде до наступної людини, аж поки хтось не скаже «так». Проте це корисна практика для всіх нас. Коли він береться за це, часом уже немає сили слухати і кажеш: «Ні, не смій того робити. Ми такого робити не будемо». Та інакше ми, звісно, не були б там, де ми є сьогодні.

Розділ 9. На місці водія

Коли я вирішив написати цю книжку, то подумав, що непогано принаймні спробувати себе в ролі водія Uber. Я трохи сумнівався, чи мені вдасться, але було страшенно цікаво перевірити. Журналісту, який спеціалізується на бізнесовій тематиці, нечасто випадає нагода попрацювати на компанію, про яку він пише. Я не можу писати код в Google, та й Apple навряд чи візьме мене торгувати айфонами у своїх салонах. А от водієм Uber може стати практично кожен, тому я вперше отримав шанс побачити зсередини компанію, яку я намагався зрозуміти.

Напевно, як і для більшості людей, професія таксиста була для мене овіяна романтичним ореолом. Я любив хвалитися, що фах журналіста в Чикаго давав мені змогу, наче водієві таксі, пізнати це чудове місто на рівні вулиць. Та для себе я знав, що це не так. По-справжньому пізнає місто тільки той, хто годинами кружляє його вулицями за кермом і спілкується з його жителями й гостями. Досі мені завжди бракувало часу й інтересу сісти за кермо таксі. Але сама ідея завжди здавалася привабливою, і ось настав час її випробувати.

Чесно кажучи, я не вперше задумався про співпрацю з Uber. Ще у 2010 році, коли Uber щойно стартував, я звернувся до компанії й запитав, чи можу зареєструватися водієм, аби згодом описати свій досвід у статті для видання Fortune. (Зізнаюся: найімовірніше, мене мотивувала думка про те, як у журналі з'явиться фото, де я з чорним шоферським кашкетом на голові. Не знаю, чого я радів такій можливості, але чогось радів). На ту пору Uber використовував лише дорогі авто, і тому перш ніж сісти за кермо, я мав пройти ціле коло випробувань, а це багато про що говорить, принаймні тепер, із плином часу. Скажімо, тоді не можна було просто так зареєструватися й стати водієм Uber. Таку змогу отримували лише ліцензовані й застраховані водії лімузинів із доступом до автомобіля відповідного класу. На той час ще юна компанія прагнула реклами, і Uber дав мені контакти однієї зі служб оренди лімузинів — 7x7 Executive Transportation, із якою він співпрацював у Сан-Франциско. 7x7 погодилася найняти мене водієм на один вікенд і тимчасово вписати моє прізвище в страховку.

Я вже тоді зрозумів, що стати водієм Uber — нелегка справа. По-перше, Uber надіслав мені імейлом деякі поради. Представник компанії порадив ознайомитися із Сан-Франциско: «сісти за кермо й поїздити вулицями, або вивчити мапи». (Мапи!) Крім того, я мав пройти тест на вживання наркотиків. Потім домовитися про півторагодинну зустріч-«адаптацію» з тренером Uber. І, нарешті, скласти письмовий іспит і пройти співбесіду, що триватиме приблизно годину.

На жаль, я так і не став водієм лімузина Uber. Невдовзі після початку діалогу із цим стартапом восени 2010 року мій час поглинули нагальніші проекти, як-от книжка про внутрішню кухню Apple. Однак нотатки з того облишеного на півдорозі експерименту згодом стали мені в пригоді.

Швидко перейдемо до весни 2016 року, коли я вдруге вирішив написати про роботу в Uber зсередини. Спочатку мені знадобилася машина, бо я вважав, що мій Nissan Pathfinder 2002 року випуску застарий для такого — принаймні я читав про це на сайті компанії. Я вирішив спробувати орендувати, взяти в лізинг чи в кредит автомобіль, скориставшись однією з послуг, що їх надає своїм водіям Uber. Та коли одного сонячного дня наприкінці травня по обіді я засів за комп'ютер, то з'ясував, що моя чотирнадцятирічна автівка з понад ста шістдесятма тисячами кілометрів пробігу таки підходить. (З часом Uber суттєво послабив обмеження щодо віку автомобілів, аби залучити якомога більше водіїв). Я витратив п'ятнадцять хвилин на те, щоб ввести номер своїх водійських прав і дозволити Uber перевірити, чи не скоїв я в минулому якогось злочину. І все.

Після цього я встав з-за столу й поїхав до інспекції Uber у Сан-Франциско, розташованої, як виявилось, у моєму районі. Черги не було. Працівник Uber швиденько оглянув мою машину. (Ремені безпеки? Є. Задні фари світять? Є. Виконано.). Його колега перевірів мою страховку на автомобіль та його реєстрацію, допоміг завантажити на телефон додаток і видав мені дозвіл, який я показував, якщо забирав пасажирів з місцевих аеропортів або відвозив їх туди. Мені презентували набір наклейок із логотипом Uber для переднього й заднього вікон. Звідкись вигулькнув чоловік, який працював на мийці. Він дав мені флаер і сказав зателефонувати йому, коли когось із пасажирів знудить у моїй машині. Зауважте: не «якщо», а «коли».

І все. Минула приблизно година між моєю реєстрацією онлайн і миттю, коли я подякував усміхненому працівнику Uber, який вручив мені подарунковий набір. Невдовзі мені надійшла смс з інформацією про те, що перевірка моїх анкетних даних займе до п'яти робочих днів. Насправді вона тривала три і вже наступного тижня я став повноцінним водієм Uber. Коли їдиш власним автомобілем, проходити тест на наркотики не треба. Вивчення мап відійшло в минуле: тепер вулицями вів додаток. Доплатити за додаткову комерційну страховку, якщо, на мою думку, вона мені потрібна, мав я сам, а не Uber. У додатковій ліцензії не виникло потреби, бо я, по суті, не планував стати професійним водієм. Жодного тесту, жодної співбесіди — нічого взагалі, якщо не враховувати корисної (і неформальної) поради, що робити в разі, якщо п'яного пасажирів знудить у моїй машині. Я був готовий запустити додаток для водіїв і почати заробляти.

Стартувати було справді просто. Коли я вперше запустив додаток, мені запропонували переглянути відео з порадами для новачків. У ньому рекомендували уточнювати ім'я пасажирів, щоб упевнитися, що я підбираю потрібну людину. Радити поводитися ввічливо, бо це означає гарний сервіс і гарантує високий рейтинг.

Я дуже хотів справити на людей приємне враження і тому насамперед вирішив помити машину. Потім купив міні-холодильник і поставив туди пляшки з водою — я тримав їх спереду й пропонував кожному клієнту. На жаль, жоден із пасажирів так і не взяв у мене тієї води, та сам жест вони, напевно, оцінили: мій водійський рейтинг досі п'ять зірок.

Та незважаючи на чистенький автомобіль і охолоджену воду, я був початківцем і чудово це розумів, бо наступну годину кружляв вулицями порожнім. Будь-який досвідчений водій сказав би вам, що період з 8 до 10 ранку в житловому кварталі в Сан-Франциско — не те місце й не той час, аби підбирати пасажирів. Крім того, я ще не навчився користуватися мапою пікових розцінок у водійському додатку, яка показувала, де можна заробити найбільше грошей.

Інтуїція підказувала мені їхати надвечір у центр міста — і справді, там я отримав перший виклик від Деніела, студента з Університету Аризони, який щойно розпочав літнє стажування в онлайн-компанії з пошуку роботи LinkedIn.

Я підібрав його о 16:18 — цікаво, чому він так рано йшов з офісу в перший же день? — і привіз до помешкання у кварталі Іннер-Сансет, де він винаймав кімнату на літо. Мені пощастило — мій перший клієнт був напрочуд приємною людиною, хоч я ще не вмів нормально користуватися додатком і кілька разів повернув не туди.

Вісім кілометрів від ділового центру Сан-Франциско до вічно затуманеного району поблизу парку Голден-Гейт я подолав за двадцять дві хвилини. Ми з Деніелом розмовляли про його практику і про те, що він планує робити після коледжу. Я розповів йому про літні табори, які відвідувала моя донька. А з голови мені весь час не виходила думка: хіба це не абсурд, що я — освічений чоловік середнього віку — везу студента, який навіть не задумується скористатися громадським транспортом замість таксі. По-моєму, він узагалі таким не переймався.

Завдяки картографічним програмам у додатку Uber — водії могли обирати між Google Maps, Waze (продукт, який належить Google) і мапою, яку розробив сам Uber, — я легко визначив усі місця, де влітку тусив Деніел. (Завдяки детальним вказівкам навігатора й інформації про місце призначення, яку вводив пасажир, зникла потреба досконало знати місто чи навіть місцеву мову; якось мене підвозила в Сан-Франциско молода жінка, яка нещодавно приїхала з Китаю і майже не розмовляла англійською: навігатор вказував китайською мовою). Привізши Деніела додому, я зупинився подивитися, скільки я заробив і подумати, що робили далі. Досвідченіший водій просто поїхав би далі, шукати наступного пасажирів, але мені кортіло побачити плоди своєї праці. Отож, за першу поїздку я заробив 12,22 долара. Відняв 25 відсотків комісії Uber — тобто 3,06 долара — і отримав 9,16 долара за менш ніж півгодини роботи. (Але ж я заплатив за мийку 12 доларів і за пляшки з водою ще 9,99 — а отже, ще залишався в мінусі). Крім того, я виїхав за центр міста і тепер мусив вертатися назад за наступними пасажирами, яких знайшов через двадцять п'ять хвилин — упродовж яких не заробив ані цента — біля муніципалітету Сан-Франциско.

Цього разу я підвозив двох двадцятирічних технарів, які обговорювали щойно завершену нараду і їхали до котрогось із них додому, щоб працювати далі. Більше нічого я про них не дізнався, бо вони не звертали на мене жодної уваги — так само, як я безліч разів ігнорував таксистів і водіїв Uber, які мене підвозили. Та поїздка на

півтора кілометра тривала лише шість хвилин, і пасажир, який виходив праворуч, не зачинив за собою дверцята, а я не встиг нічого йому сказати, бо він одразу зник. Я мусив знову зупинитися за наступним світлофором і зачинити дверцята. За ту поїздку я заробив 5 доларів — 3,75 долара чистими (після відрахування комісії Uber). Вже тоді я усвідомив, який то важкий спосіб заробити собі на хліб, і мені стало шкода людей, які так працюють. Я вирішив закрити водійський додаток і поїхав додому повечеряти.

Я виїжджав ще кілька разів, аби задовольнити власну цікавість щодо проблем, з якими стикаються водії Uber. Якось я підвозив керівника ІТ-компанії з Бразилії й справжнього моряка до аеропорту, де підібрав консультанта з менеджменту з Далласа і підвіз на робочу зустріч у центр міста. Я розказав їм обом, навіщо зареєструвався водієм Uber, і, по-моєму, їх зацікавила моя розповідь. Того самого дня я підвозив маму з донькою — вони мали величезну валізу, яку я поклав у багажник свого позашляховика. Як і будь-який таксист на моєму місці, я захоплено припустив, що вони їдуть в аеропорт. Але ні. Насправді вони їхали снідати за півтора кілометра від свого дому. Одного ранку я підібрав стильно вбрану молоду жінку, яка мешкає за два квартали від мого дому і, схоже, працює інвестиційною банкіркою, бо в будівлі, куди я її привіз, розташовано кілька інвестиційних банків. Щоправда, я таки не впевнений, чим саме вона займається, бо за всю поїздку вона не промовила до мене ні слова. Сиділа й мовчки дивилася у свій айфон. (Мій заробіток — 6,08 долара).

Я намагався бодай трохи повеселитись у тимчасовій ролі водія. Одного літнього ранку я відвозив дружину з донькою в центр міста: першу на роботу, а другу — до денного табору. Дружина викликала мене, сидячи поруч на пасажирському місці — вона замовила поїздку, щойно я запустив додаток. (Алгоритм із 99 відсотків імовірності мусив вибрати мене, адже я був найближчим доступним водієм). Двоє людей, яких я люблю понад усе у світі, дорогою критикували мене за те, як я їду, — нічого дивного, я давно вже до цього звик, — але наприкінці я безсоромно підняв собі рейтинг, умовивши дружину поставити мені п'ять зірок. (І вона поставила). Поїздка коштувала моїй дружині 9,71 долара, себто ми заплатили 2,43 долара за нагоду провести дослідницький експеримент.

Не буду брехати — мистецтва їздити автомобілем в Uber я так і не опанував. Потрібен час, щоб вивчити всі трюки — наприклад, як опинитись у місці з піковими розцінками, як скористатися регулярними бонусами, як заїхати туди, куди треба в аеропорту, як уникати районів, де найбільше шансів підібрати пасажирів, яких знудить у вашій машині. Крім того, коли ви возите незнайомих, які не звертають на вас уваги, або коли стоїте в заторі, а ваш пасажир нервується, бо кудись поспішає, ви відчуваєте стрес, і це відчуття змусило мене більше цінувати свою основну роботу. Гнучкий графік, що його пропонує Uber, — це, звісно, приваблива опція. Але заробітки не такі вже й великі, а робота — важка. Мене чудово влаштує і журналістика.

Геррі Кемпбелл — один із водіїв Uber, якого не сподіваєшся побачити в цій ролі. Високий і худорлявий тридцятирічний уродженець Лос-Анджелеса, він закінчив школу в Санта-Моніці, вивчав аерокосмічну інженерію в Університеті Каліфорнії в Сан-Дієго й до тридцяти років працював інженером-конструктором у двох літакобудівних компаніях, зокрема в Boeing. Він працював за фахом і мав хорошу зарплату — кілька сотень тисяч доларів на рік. Та все одно був незадоволений.

— Я, звісно, не можу сказати, що ненавидів свою роботу, але й любити не любив, — розповів він за обідом у фешенебельному районі Манхеттен-Біч біля Міжнародного аеропорту Лос-Анджелеса, неподалік від кварталу Лонг-Біч, де тепер мешкає Кемпбелл. — Я не був щасливий щопонеділка виходити на роботу.

Кемпбелла цікавив «підробіток» — в епоху так званого вільного заробітку так називають те, що колись звалося халтурою. Його цікавили особисті фінанси, як швидко отримати суттєвий чистий дохід, і тому 2012 року він заснував блог, розрахований на людей у такому самому становищі, як і він сам. Його блог має назву *Your Personal Finance Pro*^[36] і підзаголовок «Фінансові поради для молодих професіоналів». Цей проект мав непоганий успіх і забезпечував Кемпбеллу кілька тисяч доларів на місяць, не вимагаючи особливих зусиль. Йому страшенно подобалася безпосередня винагорода, яку гарантував блог, надто якщо порівняти її зі стабільною й урівноваженою роботою з фіксованою оплатою.

— Я думав собі — ого, це я сам таке зробив, — каже він. — Це дуже круте відчуття, яке багато людей недооцінюють.

А потім у 2014 році, Кемпбелл дізнався про Uber. Він уже відчув, як це приємно підзаробити трохи грошень після робочого дня, займаючись цікавою для себе справою, і тепер вирішив спробувати новий сервіс. За його словами, «його осяяло». Крім того, він міг не просто експериментувати з модною новою ідеєю, а й писати про це. «Я зареєструвався, виїхав одного вечора і подумав — чувак, це тобі не ядерна фізика. Водночас це щось більше, ніж ви собі уявляєте. Ви не просто підбираєте когось у пункті А й відвозите його в округ Оріндж». На той час правила роботи водіїв було ще не до кінця сформовано.

— Тоді панував якийсь рейвах — наприклад, потрібно забрати людей в аеропорту, але це вважалося, по суті, нелегальним і тебе могли оштрафувати, — згадує Кемпбелл. — Але Uber наполягав, щоб ми так робили.

Іншими словами, компанія тільки починала освоювати нові терени й Кемпбелл став таким собі репортером у місті, охопленому золотою лихоманкою. Він створив новий блог під назвою The Rideshare Guy^[37] і швидко став розсудливим і водночас палким голосом незалежних підрядників-водіїв у всьому світі. Кемпбелл почав описувати власний досвід у ролі водія, зокрема співпрацю з Uber, а потім і з сервісами-конкурентами, як-от Lyft і DoorDash, та іншими компаніями, що дотримувалися подібної бізнес-моделі. Його тексти були оптимістичними, йому подобалася незалежність і новизна, що їх давала нова галузь. Водночас він ставився до новітньої індустрії неупереджено й критично.

— Я описував усі подробиці, складав детальні таблички, бо я ж інженер — скільки грошей я заробив за кожну годину й поїздки, скільки часу сидів у машині з пасажиром і без нього, і так далі, — каже він. Кемпбелл став захисником водіїв Uber: чимало з них критикували компанію за те, що вона ставиться до них радше, як до цифр, аніж до людей. — Я описував усе так, як воно є насправді. Цей сервіс, звісно, має багато переваг. Але й проблем теж вистачає. От наприклад, ви колись надсилали Uber імейл з проханням про допомогу? Вони самі не знають, що роблять.

Започаткована як блог справа переросла в бізнес, що мав на меті заповнити дірки в с'як-так сплетеному докупи павутинні Uber. Якщо

Uber надає коротенький відеоогляд водійського додатка, який я переглянув за кілька хвилин перш ніж сісти за кермо, The Rideshare Guy пропонує повноцінну навчальну програму за 97 доларів. Uber дає водіям мінімальні вказівки, як оформити страховку на автомобіль. Кемпбелл створив онлайн-платформу, де агенти пропонують свої послуги. Також він продає рекламні площі підприємствам, зацікавленим у співпраці з водіями. Сюди належать досвідчені фірми, які надають послуги фрілансерам, як-от QuickBooks Self-Employed — софт для бухгалтерського обліку, яким володіє гігант Кремнієвої долини, компанія Intuit. Серед рекламодавців Кемпбелла є ціла низка підприємств, які (як і його блог) сформували нову економіку довкола Uber і подібних компаній. До прикладу, фірма Stride Drive із Сан-Франциско пропонує водіям додаток для відстеження подоланої ними відстані, а також витрат на страховку, миття машини, паркінг і платні дороги. DailyPay — стартап із Нью-Йорка, який щодня переводить у готівку зароблене водіями.

Найстабільнішим джерелом доходів для The Rideshare Guy є гаряча підтримка водіїв Uber, Lyft та інших сервісів. Блог Кемпбелла — найвичерпніше джерело інформації про те, як це — бути водієм Uber, і тому туди заходить кожен новачок. Його бізнес настільки розрісся, що сам Кемпбелл вже не має часу сідати за кермо, однак він підтримує активний статус, час від часу виїжджаючи на замовлення, бо це дає йому змогу скористатися щедрими бонусами, що їх пропонують усі сервіси за рекомендацію нових водіїв. Кемпбелл пояснює: «Я публікую там, тобто на своєму сайті, мій код, люди вказують його, коли реєструються, і я отримую за них бонус».

Кемпбеллу до снаги будь-яка тема. Щоб заробити грошей на Uber і його конкурентах, він готовий проаналізувати все, що завгодно. Він радить читачам, працювати на той і на той сервіс, нацьковуючи ці сервіси один на одного залежно від того, який із них пропонує кращі бонуси. Він допомагає з марудними питаннями, як-от ремонт машини, страховка, заповнення податкової декларації тощо. І виконує роль такої собі гарячої лінії: на відміну від Uber Кемпбелл відповідає на кожний імейл, завдяки чому має унікальний шанс аналізувати, у чому Uber ефективний, а в чому — ні. За словами Кемпбелла, упродовж трьох років він поспілкувався з понад тридцятьма тисячами водіїв через електронну пошту, соціальні мережі й особисто.

Uber пильно стежить за Кемпбеллом.

— Вони дуже уважно відстежують все, що я роблю, — каже Кемпбелл. — Я кілька разів зустрічався з ними. Коли востаннє був у Сан-Франциско, мав з ними зустріч і намагався пояснити їм, чого хочуть і потребують водії.

Він був вражений, відвідавши офіс Uber.

— Коли туди потрапляєш, то бачиш, що насправді купа людей працює над різними корисними для водіїв штуками. Однак водій, який має справу з їхнім додатком, не завжди так думає. Тож для мене важливо дізнатися думки обох сторін. Хоча мій сайт розрахований на водіїв, я все одно хочу почути, як Uber відреагує на мої скарги.

Виявилося, що компанія цікавиться Кемпбеллом не менше, ніж він нею: «Вони постійно кажуть: “Слухай, ми хочемо знати, що нам треба змінити”. А потім беруть і справді змінюють, надто якщо це відповідає пріоритетам Uber». Кемпбелл не отримує грошей від Uber, хіба що бонуси за рекомендацію нових водіїв. По суті, він надає компанії безкоштовні послуги. Згадуючи про один візит до Сан-Франциско, він каже: «Думаю, вони не прогадали, бо я зустрівся із дев'ятнадцятьма людьми».

Кемпбелл знає всю внутрішню кухню з погляду водія і тому має власну думку щодо всіх важливих дискусій, які точаться довкола Uber. У 2016 році федеральний суддя із Сан-Франциско скасував угоду між Uber і Lyft та їхніми водіями у Каліфорнії та Массачусетсі, за якою Uber мав виплатити 100 мільйонів доларів компенсації водіям і підтвердити їхній статус як незалежних підрядників. Така схема була вигашною для Uber, адже компанія не хоче визнавати своїх водіїв найманими працівниками. (Наймані працівники вимагають гарантій і компенсацій та повинні отримувати щонайменше мінімальну зарплату). Кемпбелл розуміє аргументи обох сторін.

— Якщо ти по-справжньому незалежний підрядник, то, звісно, не братимешся за роботу, на якій зайдеш у мінус, — каже він і зауважує, що за правилами Uber, водії мусять приймати замовлення, інакше втраять потенційні бонуси або отримують «таймаут», тобто їхній додаток на деякий час буде заблоковано. — Uber має від того добру вигоду. Якщо ти стоїш десь посеред поля, замовляєш машину і водій їде до тебе з центру міста, то, напевно, ти мав би заплатити більше за того, хто викликав машину в центрі? Проста вільна ринкова економіка?

Але за правилами Uber водій мусить вирушати по тебе, бо це гарантує чудовий сервіс — щоправда, для пасажира. Незалежний підрядник працює дещо за іншою схемою. Але я реаліст. Знаю, що платформа не може дозволити водіям перебирати. Бо тоді це перетвориться на таксі. Хай там як, але все-таки я вважаю, що водії повинні мати право голосу.

Поступово Uber знизив ціни, а також комісійну винагороду для водіїв. При цьому компанія заявила, що загальний заробіток водіїв не скоротився, бо система стала ефективнішою. (Активніші водії мають заробляти стільки ж, як і ті, що мають вищу ставку, але працюють менше, вважає Uber). Кемпбелл на таке не ведеться.

— Я не знаю жодного водія, який написав би мені: «Чувак, тепер, коли ціни впали, я заробляю більше», — каже він. За його словами, Uber вміє спритно підбирати цифри залежно від картинки, яку він хоче подати: — Раніше вони казали: «Слухайте, та ж наші водії у Нью-Йорку заробляють 90 тисяч доларів на рік. Більше ніж таксист». Та вони не враховують інших видатків, що їх покривають служби таксі. Тому це, як то кажуть, дві великі різниці.

Найбільше Кемпбеллу не подобається те, що хоча Uber називає водіїв своїми «клієнтами», на перше місце компанія все ж ставить пасажирів. Його акцент на водіях вносить важливі корективи у популярні історії про Uber: чи то про діяльність компанії, чи то про пошук інвестицій, чи то про боротьбу з регуляторними органами. Проект The Rideshare Guy настільки розрісся, що Кемпбелл тепер наймає на роботу журналістів. Один із них, Джон Інс, написав критичну статтю про відкрите інтерв'ю Тревіса Каланіка з Грейдоном Картером, редактором журналу Vanity Fair наприкінці 2016 року.

— Те інтерв'ю цікаве не через те, що каже Каланік, — пише Інс, — а тому, що воно показує, який він далекий від реального стану справ. Як той, хто, так би мовити, вперто не помічає в кутку слона — тобто незадоволення водіїв. Вже не кажучи про його необізнаність у наявних проблемах з безпекою, у тому, як суворі правила обмежують водіїв, і що вони тяжко працюють і розчаровані такою роботою. Де там: він говорить про великі концептуальні питання — він мусить про них говорити, бо всі свої хочуть чути якраз про це. Під своїми я маю на увазі, звісно, інвесторів, аналітиків, юристів і журналістів, які об'єднали зусилля, щоб зробити Uber феноменом номер один — найзахопливішою історією цілого десятиліття.

Що ж до Кемпбелла, то він природжений критик, але критик вдячний.

— Я дуже вдячний їм за те, що вони придумали таку бізнес-модель, — каже він, порівнюючи свій проект із довідковим бюро, якого без Uber не існувало б, хоча до компанії він все-таки не прив'язаний. — Uber дав мені змогу покинути роботу й заснувати власну успішну справу, наймати людей і працювати вдома. Тобто він справді змінив моє життя.

Кожен із водіїв Uber має свою унікальну історію, однак що більше з ними спілкуєшся, то виразнішими стають певні патерни. Їм подобається гнучкий графік, але якщо хочеш мати нормальний заробіток, мусиш довго працювати. Оплата поступово знизилася. Обслуговування клієнтів могло б бути кращим. Пасажири рідко залишають чайові. Виняток становлять ті, для кого Uber — це справді часткова зайнятість, спосіб трохи розважитися чи підзаробити, більшість водіїв дійшли того самого висновку, що й я: бути водієм Uber — важкий спосіб заробити на хліб.

Усі водії мають власну тактику. Фотограф-фрілансер з Омахи Тодд Сновер їздить за кермом приблизно десять годин на тиждень, часом доїжджаючи аж до Лінкольна, за понад 80 кілометрів на південь по шосе 80, куди він везе фанатів футбольної команди Університету Небраски. Сновер встановив жорсткі правила щодо того, коли сідати за кермо: «Я їжджу тільки тоді, коли є пікові розцінки». Він підвозить пасажирів ще з 2015 року, паралельно працюючи на Lyft, і на власному досвіді переконався, як впали платежі Uber. За його словами, спочатку він заробляв приблизно 1,5 долара за півтора кілометра. Потім ставка впала до 1,2 долара, і зрештою до якихось 90 центів — тепер зрозуміло, чому він їздить тільки в пікові розцінки. З іншого боку, Сновер швидко навчився користуватися щедрими бонусами, що їх Uber і Lyft платять за рекомендації. Він отримав 500 доларів, зареєструвавши в обох сервісах свою дружину. Враховуючи мінімальні бонуси, обоє разом заробили від Uber і Lyft 1400 доларів тільки за те, що почали їздити.

Чимало водіїв Uber рухаються добре знайомою стежкою від захоплення до розчарування й далі до обурення. У Вашингтоні колишній таксист Біньєм Тесфе зареєструвався водієм Uber у 2016 році й радів, заробляючи до 1200 доларів на тиждень. Таку суму він

отримував далеко не щотижня, коли таксував у Річмонді, штат Вірджинія, перш ніж райдшеринг не добив цей бізнес. Бути водієм Uber важче, ніж простим таксистом, каже Тесфе. Раніше він міг чекати на пасажирів на стоянці таксі, мав час відпочити й перекинутися словом з іншими водіями. Тепер, щоб заробити, він мусить безперестанку їздити й працювати довше.

— Ти постійно в дорозі, машина зношується, організм втомлюється — ритм просто шалений, — каже він. Як і багато інших водіїв, нарікає на комісію в розмірі 25 відсотків, яку він сплачує Uber, дарма що за ремонт автомобіля відповідає сам.— Водії працюють значно більше за значно меншу оплату, а Uber дедалі розбудовує свою величезну компанію, — каже він.

Uber домінує на ринку й завдяки цьому пропонує найбільше можливостей для водіїв. Більше клієнтів означає більше поїздок, а отже кращі фінансові перспективи. Але Uber, схоже, не здатен поліпшити обслуговування клієнтів, принаймні тих водіїв, які хочуть заробити собі на життя. Відставний офіцер Військово-морського флоту Марк Левандоске, який живе поблизу Сан-Дієго, вважає, що його досвід військової служби є перевагою для клієнтів у районі, заселеному переважно військовослужбовцями і ветеранами. У додатку Uber є поле, де ветерани на кшталт Левандоске можуть вказати свій статус ветерана, проте пасажирів цього статусу не бачать. Він надіслав безліч листів у службу підтримки клієнтів.

— Вони кажуть, що вже залагодили цю проблему, — зазначає він. — Але ж я на власні очі бачу, що це не так.

Проте він і далі їздить. Крім того, зізнається, що Uber дечим нагадує йому військову службу: «Тепер роль сержанта-інструктора виконує навігатор».

Розділ 10. Автономне майбутнє

Одне з найважливіших завдань будь-якого керівника компанії — бути в курсі всіх чинників, що можуть зруйнувати його комфортний статус-кво. Це можуть бути нові конкуренти чи нові сегменти ринку, які поки що не обслуговує його компанія. Інколи руйнівні наслідки мають непередбачувані зміни в ставленні чи поведінці клієнтів. Будь-який із цих чинників здатен знищити компанію чи галузь, які вже давно існують на ринку. Але жоден не спроможний підірвати статус-кво сильніше, ніж технології. Інновації можуть призвести до занепаду цілої індустрії — давно вже існують навіть метафори, які описують цей вплив^[38]. Двигун внутрішнього згорання знищив кінні перевезення. Це стало попередженням для будь-якої компанії, в існуванні якої от-от зникне потреба.

Uber, звичайно, одразу намірився перетворити таксі на допотопний сервіс. Цей стартап — можемо тут вжити ще одне технологічне кліше — збудував ліпшу мишоловку: саме ту, яка заради виконання своєї найважливішої функції покладалася на машину, а не на людину. Для цього потрібно було розробити досконалу систему замовлення поїздок — на смартфоні з модулем GPS, який перевершив непривітного радіодиспетчера, — а також ефективнішу бізнес-модель. Зрештою, Uber не інвестував ні цента в автомобільний парк. І практично не мав потреби управляти армією водіїв-добровольців — єдиним аспектом його діяльності, де сервіс надає людина.

Улітку 2013 року, коли його успішній компанії виповнилося заледве три роки, Тревіс Каланік постав перед явищем, яке мало всі шанси знищити Uber, — перед самокерованими автомобілями, також відомими як безпілотні машини. Ця нова розробка мала всі шанси кардинально змінити правила гри й знищити той єдиний аспект, у якому Uber досі покладався на людей. Завдяки новітнім розробкам сенсорів і штучного інтелекту, самокеровані автомобілі «бачать» усі перешкоди й стовпи, які водіям потрібно об'їхати. Теоретично самокеровані автомобілі будуть набагато безпечнішими, адже роботи не можуть задрімати чи відволіктися від дороги. Ця технологія виглядає революційною, але насправді в неї вдосталь попередників. Автопілот десятиліттями відіграє важливу роль у авіаційній галузі —

завдяки йому вдалося суттєво скоротити смертність унаслідок авіакатастроф. Крім того, роботи мають ще одну перевагу — вони дешевші за людей. Uber платить водіям 75 центів з кожного долара. Але ці непокірні постійно нарікають, часом дуже голосно, зупиняються поїсти й задовольнити інші біологічні потреби, а ще частенько хамлять клієнтам, які приносять гроші. От якби Uber зміг позбутися надокучливої людської робочої сили — його справи одразу пішли б угору.

Проте роботи були для Uber чимось більшим, ніж можливістю заощадити. З огляду на глобальну інфраструктуру, що її компанія збудувала довкола своїх водіїв, самокеровані машини становили для неї екзистенційну загрозу. Якщо інші компанії першими розроблять цю технологію і запропонують свої послуги, ставши конкурентами Uber, або запровадять космічну ціну за ліцензію, компанію чекатиме така сама трагічна доля, яка спіткала таксі після появи Uber. У 2013 році все це здавалося химерним і футуристичним. Однак та єдина компанія, яка могла знищити Uber, створивши схожий на таксі сервіс, уже розробляла безпілотний автомобіль — начебто просто задля розваги. Йдеться про потужного технологічного гіганта, який на той час уже розробив найкращу в світі цифрову картографічну систему. І компанія та (а це, звісно, Google) збиралася от-от інвестувати в Uber чималу суму.

Втім, на той час концепція безпілотних автомобілів тільки-но з'явилася й існувала переважно в лабораторіях на кафедрах робототехніки в технічних вишах. Коли Каланік уперше зазирнув під капот безпілотної програми Google, то не побачив там нічого, що б його вразило. Напередодні зустрічі з генеральним директором Google Леррі Пейджем Каланіка запросили проїхатися в одному з автономних автомобілів Google, що кружляли довкола офісу компанії в Маунтін-В'ю, штат Каліфорнія. Такі поїздки стали обов'язковим пунктом програми для поважних гостей компанії — наче мандрівка до Великої китайської стіни чи прогулянка порожньою вулицею серед декорацій якогось фільму. Якщо ви досить шановані, вас запрошують проїхатися безпіотною автівкою від Google. Але щоб здивувати Каланіка, цього видовища було замало, і попри всі свої сенсаційні перспективи, сміливий технологічний експеримент Google його не вразив.

— Машина ледве їхала, — описує свої враження Каланік. — Часом вона робила те, що мала робити. Часом ні. Все було ще сирым.

Нашвидкуруч зроблена автівка нагадала Каланіку — суворому критику, який водночас пильно вивчав історію розвитку технологій, — про попередню революційну розробку, свідком якої він був. Десять років тому його запросили взяти участь у панельній дискусії на тему софту для розпізнавання голосу, що відбувалася під час технологічної виставки.

— Перш ніж піти на ту дискусію, я ретельно занурився в тему розпізнавання голосу, — каже він. — Потім поїхав на ту виставку й познайомився з хлопцями з усіх компаній, які цим займаються. Виявилось, що всі вони покладають великі надії на цю технологію, але вона ще в зародковому стані. І то був 2000 рік. Машина без водія мала в 2013 році схожий статус. Я подумав, що говорити про неї ще зарано.

За його словами, ніщо не підказувало йому на той час, що технологія від Google може якось зачепити Uber.

— Так, вона була цікавою і крутою, — каже він, — та не більше.— І додає: — Але сьогодні все рухається швидше.

Однак демонстрація авто в Google таки зачепила Каланіка, бо він завів із друзями й колегами мову про те, як швидко цю технологію можна розвинути. У Каланіка був один приятель, який краще за інших міг пояснити, чому Uber варто серйозно поставитися до самокерованих автомобілів. Цього чоловіка звали Себастьян Трун — німецький робототехнік, який запустив у Google програму розробки самокерованого автомобіля. Трун викладав робототехніку в Університеті Карнегі-Меллон, де здійснювали найгрунтовніші дослідження з машинного навчання й штучного інтелекту, коли дослідницький інститут Пентагону оголосив конкурс на розробку самокерованого автомобіля. Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів США (DARPA) своїм проєктом під назвою DARPA Grand Challenge закликала науковців долучитися до розробки озброєння, яке б менше наражало солдат на небезпеку. У проміжку між першим і третім конкурсом, оголошеним у 2005 році, Трун покинув Університет Карнегі-Меллон у Піттсбурзі заради сонячного клімату в серці Кремнієвої долини — у Стенфордському університеті. Його наукова команда виграла конкурс від DARPA, здобувши перемогу над командою з Університету Карнегі-Меллон, що посіла друге місце.

Засновники Google — у минулому теж фахівці з комп'ютерних наук, тільки без дисертацій — належали до вузького кола технарів із Кремнієвої долини, які обожнювали такі змагання, зокрема конкурс XPRIZE на розробку космічного корабля, профінансованого з приватних джерел. (Згодом Леррі Пейдж увійде до опікунської ради фонду XPRIZE). Історію розвитку технологій вони теж знали. Саме Агентство передових дослідницьких проектів (ARPA) — попередник DARPA — спонсорувало дослідження, які увінчалися створенням інтернету — фундаменту, на якому вони збудували свої статки. Тому не дивно, що вони уважно спостерігали за науковими конкурсами, які залучали дослідників із факультетів комп'ютерних наук, де шукали собі працівників і вони самі, і урядові агенства, що спонсорували такі змагання.

Через кілька років після конкурсу DARPA Grand Challenge Леррі Пейдж і Сергій Брін вирішили створити безпілотний автомобіль. Байдуже, що це не мало жодного стосунку до головної місії Google — пошуку інформації. То була «космічна» технологія, яку вони хотіли розвинути. Вони вмовили Труна покинути Стенфорд у 2010 році й стати співзасновником внутрішнього дослідницького підрозділу компанії під назвою Google X. Відтоді його команда розробить найрізноманітніші технології, зокрема препарати проти старіння й комп'ютери, які можна розмістити на окулярах і контактних лінзах. Але першим проектом цього підрозділу було безпілотне авто.

Трун допоміг розробити софт Street View й відправив автомобілі з інженерами Google за кермом на вулиці міста, щоб позначати на карті абсолютно все — від дорожніх знаків до парканів. Крім того, Google придбав невелику компанію 510 Systems, яку заснував Ентоні Левандовскі, що спеціалізувалася на технології автономного управління автомобілем. Проект Google був класичним прикладом лабораторного проекту — на перший погляд, чудернацького, внутрішнього наукового експерименту, що його Google час від часу демонстрував публіці, аби назбирати схвальних відгуків і коментарів.

Однак у 2013 році Трун вийшов із цієї гри — звільнився з Google і заснував проект геть іншого штибу: освітню компанію Udacity. Він зобов'язався впродовж двох років залишатися консультантом Google, що, по суті, не давало йому права працювати на будь-яку іншу фірму, яка розробляла самокеровані автомобілі. Водночас він часто

зустрічався з Каланіком на різних збіговиськах, і безпілотні машини регулярно ставали темою їхніх розмов.

— Тревіс почав мене про це розпитувати, — каже Трун. — Він розхвилювався, що самокеровані таксі можуть стати загрозою для Uber. Він був наче той параноїк.

І Каланік мав усі підстави для параної. Кілька автомобільних компаній розглядали можливість додати функцію автопілота у звичайні пасажирські машини, а Google вирішив, що аварій на дорогах поменшає, лише коли в машині взагалі не буде керма. (Якщо людина матиме змогу в критичній ситуації перебрати управління на себе, це зведе нанівець усю безпеку, яку гарантує робот). На відміну від інших компаній Google не докладає особливих зусиль, щоб приховати свої розробки. У середині 2014 року компанія випустила відео про свій проект автономного автомобіля, давши чітко зрозуміти, що хоча венчурний фонд Google інвестував в Uber понад 250 мільйонів доларів, а один із керівників компанії увійшов до ради директорів, Google націлювся саме на Uber. Компанія розповіла про один зі способів використання повністю автоматизованого автомобіля — за допомогою додатка для смартфона можна буде викликати й скористатися таксі без водія. На той час Тревіс Каланік уже пильно стежив за діяльністю Google.

Зв'язковим між його компанією й проектом безпілотних автомобілів став той самий менеджер, якому Каланік дав свого часу завдання перебудувати процес розробки продуктів. Джефф Ґолден — худорлявий фахівець із комп'ютерних наук, зі схожим на Гауді Дуді^[39] обличчям і звичкою вимовляти тисячу слів на хвилину — був рідкісним талантом у світі технологій, коли почав кар'єру як протезе Джеффа Безоса, засновника компанії Amazon. Ґолден вивчав комп'ютерні науки в Університеті Іллінойсу, а закінчивши, опинився не в Кремнієвій долині, а на Уолл-стрит. Він працював у хедж-фонді під назвою D. E. Shaw, що спеціалізувався на комп'ютеризованих інструментах для трейдінгових стратегій. Його керівником був Безос — комп'ютерний вундеркінд з Принстона, лише на кілька років старший за Ґолдена.

Коли Безос звільнився з D. E. Shaw й заснував Amazon, Ґолден ще два роки чекав, перш ніж піти слідом за ним, адже Безос пообіцяв не переманювати на роботу колишніх підлеглих.

В Amazon Ґолден виконував дві функції, які згодом стануть йому в пригоді в Uber. По-перше, він створив систему «оптимізації» логістичного ланцюга Amazon — неймовірно складну комп'ютеризовану мережу, яка спритно переправляє товари з полиць на складі до дверей замовника. Далі він управляв так званими клієнтськими додатками — технологіями, на яких тримається діяльність Amazon, як-от пошук на сайті, персоналізація, кошик замовлень, що його тепер скопіювали всі, і т. ін. У 2006 році Ґолден звільнився з Amazon і заснував онлайн-крамницю, яку 2011 року викупив торговельний онлайн-майданчик Groupon. Коли Каланік завітав до Groupon, то ця чиказька компанія була на межі фіаско, хоча на певному етапі вона коштувала понад 30 мільярдів доларів, але прогавила шанс і не погодилася на пропозицію Google, коли ті хотіли її викупити.

Каланік зустрівся з Ґолденом у Чикаго одного морозного дня на початку 2014 року, коли той ще не працював в Uber. Він не вперше був не готовий до погоди — вирушаючи на Середній Захід, Каланік не взяв зимову куртку. Ґолден пригадує:

— Ми хотіли піти кудись повечеряти і я сказав йому: «Ти не можеш так іти. Перетворишся на бурульку, навіть не дійшовши до ресторану». Я позичив йому свою куртку. Словом, Тревіс був у своєму репертуарі.

Опинившись у теплому ресторані, вони почали обговорювати Ґолденові ідеї щодо нових продуктів.

— Я склав перелік десь із сімдесяти чотирьох ідей для Uber, і ми обговорювали кожен пункт, — каже Ґолден. — Коли ми дійшли до самокерованого авто, я сказав: «Давай я тут зупинюся, бо в курсі цієї теми».

За словами Ґолдена, Каланік не задумувався над цією темою всерйоз, але розумів, що від машин без водія нікуди не втечеш.

— Ми точно хочемо брати в цьому участь, бо це й так станеться — з нами чи без нас, — сказав Каланік Ґолдену, який одразу кинув своєму майбутньому босу виклик.

— Цілком з тобою згоден. Також проблема в тому, що це наче цунамі в нашому дзеркалі заднього виду.

Каланік здивувався. Зрештою, візит до Google минулого літа його нічим не вразив. За словами Ґолдена, Каланік думав, що до

повноцінного безпілотного автомобіля потрібно ще років десять-п'ятнадцять зачекати.

— Я сказав, що він з'явиться швидше, ніж люди собі думають, і матиме патент.

Думка про те, що автономний автомобіль можуть запатентувати як технологію, дратувала.

— Не буде ніякої відкритої асоціації автономних автомобілів, що роздаватиме наліво й направо фантастичний софт для безпілотних машин, не думай собі, — застеріг Голден. Він сказав Каланіку, що будь-хто, у кого буде база клієнтів, капітал і правильна технологія стане «Uberом майбутнього». Голден ще не взявся до роботи, а вже зробив зловісний прогноз: «Вони можуть випередити нас і, по суті, замінити простий Uber на автономну версію».

Голден почав працювати в Uber у лютому 2014 року й разом із програмістом Меттом Суїні перші півроку розшукував талановитого робототехніка. Вони передивилися усі команди, які брали участь у ще одному конкурсі від DARPA — DARPA Urban Challenge — і домовлялися про зустрічі з усіма, з ким тільки могли. Щедрими угіддями з талановитими фахівцями, які б могли займатися автономними автомобілями, були три академічні центри: MIT, Оксфорд і Карнегі-Меллон — університет, де Себастьян Трун починав свої дослідження.

Команда Uber знайшла в Піттсбурзі кількох науковців з Карнегі-Меллон, які заснували компанію Carnegie Robotics. Uber потай викупив її, зробивши цю компанію ядром своєї команди з розробки автономного автомобіля. Ці перші працівники Uber у Піттсбурзі налагодили контакт із більшою групою дослідників із Національного центру робототехніки, який належав до Інституту робототехніки при Університеті Карнегі-Меллон. У грудні 2014 року Uber одним махом переманив аж шістьдесят науковців із цього Інституту.

— Ми всі були твердо переконані, що маємо шанс першими у світі впровадити технологію самокерованого авто, — пригадує Голден.

У Карнегі-Меллон були приголомшені. Uber спустошив його основний підрозділ, забравши до себе всіх підряд, байдуже що більшість розробників взагалі не мали жодного досвіду в галузі автомобілебудування. Коли справа набула розголосу, Uber і Карнегі-Меллон погодилися якось відшкодувати збитки. Uber запропонував

університету компенсацію в розмірі 5,5 мільйона доларів, і обидві організації оприлюднили заяву про «стратегічне партнерство». Якщо не брати до уваги компенсацію за найнятих працівників, це «партнерство» було не більше ніж визнанням, що Uber створив власний центр розробки самокерованого автомобіля завдяки талановитим фахівцям із Карнегі-Меллон. Uber отримав те, що хотів,— ще й мінімальним коштом. Утім, збитки Університету Карнегі-Меллон були вигідними і для самого Піттсбурга. Uber тримав там своїх дослідників, зробивши місто головним хабом свого проекту з розробки автономного автомобіля.

Упродовж 2015 і 2016 років підрозділ Uber у Піттсбурзі тихо намагався наздогнати Google і кілька інших технологічних компаній, зокрема Tesla Motors, яка впровадила у всіх своїх електрокарах технологію підтримки водія. У серпні 2016 року Uber оголосив, що готовий представити свої автомобілі для обмеженого кола людей у Піттсбурзі й запросив на презентацію журналістів. Автомобілі не були по-справжньому самокерованими, бо все ще потребували людського нагляду. У кожному з них за кермом сидів інженер Uber про всяк випадок, якби щось пішло не так. Після презентації медіа у всьому світі написали про Uber як про компанію, що вперше збирається задіяти самокеровані таксі для комерційних цілей, однак наукова спільнота була налаштована скептично.

— Як на мене, вони заявили про автономні таксі насамперед з маркетинговою метою, — сказав директор Національного центру робототехніки Герман Герман в інтерв'ю онлайн-виданню Motherboard. — Я не впевнений, що їхня розробка технічно готова, адже в їхніх машинах досі сидять інженери. Тож з технічного погляду, ще зарано говорити про готовий продукт. Але з нетехнічних міркувань вони вирішили, що час про нього заговорити.

Крім того, тепер Uber продемонстрував більшу вправність у перетягуванні представників місцевої влади на свій бік, аніж у часи, коли на адресу компанії надходили листи з вимогою припинити діяльність. Після того, як Uber вивіз свої авто на вулиці Піттсбурга, мер міста Білл Педуто розповів The Washington Post, що Каланік особисто представив йому свій проект, і порівняв «Проект Піттсбург» Uber із розробкою атомної бомби під назвою «Проект Манхеттен»

у часи Другої світової війни. Склалося так, що саме політик порушив незручну тему про те, як самокеровані автомобілі вплинуть на водіїв.

— Якось я вечеряв із ним, — розповів Педутто виданню, — і запитав: «А ви знаєте, що багато людей хвилюється через автомобілі без людей? Їх тривожить думка про те, що вони їхатимуть вулицею, а повз проїжджатиме машина, в якій за кермом нікого не буде?»

У відповідь Каланік і двоє його інженерів змінили тему.

— Вони сказали, що треба перейматися речами на кшталт генної інженерії — тим, як можна втрутитися в ДНК. І це перейшло в розмову про операції з клонування тварин, які проводять у Південній Кореї.

Згодом Педутто розсердився на Uber. На початку 2017 року він сказав в інтерв'ю The Pittsburgh Post-Gazette, що компанія не виконує своїх зобов'язань перед містом: «Я хотів би, аби вони більше цікавилися нашими спільнотами — як на місцевому, так і на міжнародному рівні».

Каланік розшукував таланти не тільки в Піттсбурзі. Влітку 2016 року він регулярно вирушав на довгі прогулянки вулицями Сан-Франциско із колишнім інженером Google Ентоні Левандовскі — підприємцем, чю компанію викупив Google, об'єднавши її з власним центром розробки самокерованого автомобіля. Левандовскі звільнився з Google у 2016 році й заснував компанію Otto, яка, не афішуючи своєї діяльності, працювала над впровадженням технології самокерованого автомобіля на вантажівках. За словами Каланіка, його прогулянки з Левандовскі (вони пішки проходили довжелезну Маркет-стрит у Сан-Франциско й, обійшовши знамениту набережну Ембаркадеро, доходили аж до моста Голден-Гейт) були такими собі «ходячими» лекціями про науку, закладену в основу самокерованого автомобіля. У серпні 2016 року Uber оголосив, що купує Otto приблизно за один відсоток вартості Uber — на той час він коштував 680 мільйонів доларів — плюс віддаватиме йому 20 відсотків майбутніх прибутків від вантажних перевезень. Левандовскі мав перебрати на себе відповідальність за всю подальшу діяльність Uber у сфері автономних автомобілів.

Але той, хто здавався перспективним новим працівником, виявився ще одним джерелом тривоги для Каланіка. На початку 2017 року підрозділ Google із розробки безпілотного авто, який тепер називався Waymo, подав у суд на Левандовскі й Uber. Компанія звинувачувала

Левандовскі в тому, що перш ніж звільнитися з Google, він завантажив тисячі файлів з описом технології Google. Uber назвав позов Waymo «безпідставним».

Тим часом конкуренція підступала з усіх боків. Uber свого часу уклав угоду з Volvo, за якою шведський автовиробник мав оснащувати свої машини автономною технологією Uber. На це звернули увагу інші виробники. У 2016 році компанія General Motors викупила великий пакет акцій у Lyft, а потім придбала за мільярд доларів фірму Cruise Automation, яка з'явилася за два роки до того й розробляла софт для самокерованих автомобілів. Інвестиція GM давала Lyft змогу далі конкурувати з Uber на обраних ринках. Крім того, GM отримала в такий спосіб партнера з національною мережею, а отже, можливість експериментувати з автономною технологією. Google тестував у районі Затоки один сервіс на основі картографічного сервісу Waze, який давав змогу звичайним водіям шукати пасажирів. Тестовий проект від Google не мав на меті заробити, бо просив пасажирів лише компенсувати водіям витрати на бензин. Натомість Google експериментував із бізнес-моделлю, яка підвищувала цінність власного софту для смартфонів під назвою Android і прокладала шлях до появи власного сервісу автономного таксі.

Однак найбільшим суперником Uber, принаймні на думку Тревіса Каланіка, якому всюди ввижалися конкуренти, була компанія Tesla та її засновник Ілон Маск. Tesla встановила у своїх електрокарах неоднозначну опцію під назвою «Автопілот» — славнозвісну систему оптимального автоматичного регулювання швидкості, що давала водіям змогу їхати автострадою, не тримаючись за кермо. Поширилися чутки, що Маск націлився на щось більше, ніж ринок самокерованих автомобілів. Кажали, що засновник Tesla міркує над власним сервісом райдшерингу, що відповідатиме його давній меті — створенню продуктів, які не використовуватимуть викопних видів палива: Маск заснував компанію з виготовлення сонячних батарей Solar City, яка наприкінці 2016 року увійшла до складу Tesla.

Каланік теж про це чув. Коли Apple, який начебто розробляв електрокар, інвестував мільярд доларів у компанію Didi Chuxing — китайського конкурента Uber, Каланік зателефонував Маску й запропонував, щоби їхні компанії знайшли спосіб співпрацювати.

— Я сказав йому: «Слухай, ми маємо стати партнерами», — розповідає Каланік, зауважуючи, що Apple більше загрожує Tesla, ніж Uber. Маск, за словами Каланіка, висміяв ідею райдшерингу на безпілотних автомобілях, та й загалом усю концепцію повністю самокерованих машин. — Решту часу Ілон переконував мене, що це утопічна ідея, і що мені треба займатися тим, що в нас виходить найліпше, а то я все зруйную. І раптом до мене дійшло, що Tesla — наш конкурент.

Каланік мав рацію, коли відчув, що Маск щось недоговорює. Він каже, що паралельно з їхньою розмовою Джефф Голден із Uber спілкувався з їхнім директором з питань технологій, який сказав, що безпілотні автомобілі — пріоритет номер один для Tesla. І справді: за кілька днів Маск опублікував в інтернеті десятирічний план розвитку своєї компанії, у якому чітко описувалося, як саме він планує взяти гору над Uber. У маніфесті, який також повідомляв про плани розробити дах із сонячними батареями для автомобілів Tesla і перетворити компанію на масового виробника, Маск оголосив про свій намір дати змогу власникам машин Tesla за допомогою спеціального мобільного додатка ділитися своїм автомобілем з іншими.

— Натиснувши кнопку в мобільному додатку Tesla, ви зможете додати свою машину до парку автомобілів компанії, доступних для спільного користування, — тож ваш автомобіль зароблятиме для вас гроші, доки ви будете на роботі чи у відпустці, що суттєво скоротить, а то й узагалі повністю покриє витрати на щомісячну виплату кредиту чи лізингу, — написав Маск.

А потім завдав цілеспрямованого удару, якого так боявся Каланік.

— Tesla запустить власний автопарк у тих містах, де попит перевищує пропозицію серед приватних автовок, і гарантуватиме, що ви завжди зможете викликати наш автомобіль, хоч де ви перебуватимете.

Uber швидко стартував, захопивши лідерство на ринках у різних куточках Сполучених Штатів і в багатьох містах по всьому світу. Але дії компаній на кшталт GM, Google, Tesla та інших підтверджують, що ранній успіх, навпаки, роздражнив апетит конкурентів. Однак Uber і далі робить несподівані повороти. На початку 2017 року компанія уклала невиключну угоду з німецьким автовиробником Daimler, за

якою його самокеровані авто працюватимуть на «платформі» Uber. Daimler знав, як виготовляти автомобілі, але не мав системи організації поїздок. Цим кроком Uber розпочав новий розділ у своїй стратегії розвитку самокерованих автомобілів. З одного боку, він допомагав Volvo удосконалювати автомобілі за допомогою своєї технології. Такий підхід дозволяв Uber продавати свій софт й іншим автовиробникам — і ця стратегія була схожою на підхід Google. З іншого боку, співпраця з Daimler передбачала використання глобальної мережі водіїв і пасажирів Uber, якою могли скористатися й інші автомобільні компанії, що хотіли розробляти власні самокеровані машини, але не знали, як на них заробляти. Uber, схоже, страхував себе від збитків, вдаючись — чи не вперше — до тактики великої компанії.

Розділ 11. Як у Китаї перехитрили Uber

Улітку 2016 року лідери китайського підрозділу Uber зібралися в розкішному відпочинковому комплексі Banyan Tree в Ханчжоу — прибережному місті з населенням приблизно десять мільйонів осіб неподалік від Шанхая. Туди з'їхалися вісімнадцять генеральних менеджерів, кожен з яких відповідав за певне місто чи регіон Китаю. Убрані невимушено, але дорого: чоловіки в стильних джинсах, жінки — у кольорових широких штанах чи спідницях. Усім було плюс-мінус тридцять, усі бездоганно володіли англійською. Іншими словами, кожен із керівників китайського підрозділу Uber чудово вписався б в атмосферу головного офісу компанії в Сан-Франциско, де вони всі колись побували на інструктажі-ознайомленні.

Тепер вони зібралися на важливу нараду з каліфорнійським CEO їхньої дуже американської компанії. Топ-менеджери Uber China розмістилися в конференц-залі без вікон у п'ятизірковому готелі на околиці міста, приготувавшись до двогодинної відвертої сесії запитань і відповідей з Тревісом Каланіком. На порядку денному стояв стан справ на одному з найперспективніших і найпроблемніших ринків Uber. Учасники сиділи за чотирма столами, розставленими так, щоб усі бачили одне одного. Розмістившись подалі від дверей на куті столу, Каланік розпочав зустріч із того, що попросив кожного по черзі представитись — ім'я, місто і час перебування в Uber. Коли всі представилися і черга знову дійшла до генерального директора, він коротко й виразно сказав:

— Привіт. Мене звати Тревіс. Я заварив усю цю кашу. Готовий відповісти на ваші запитання.

На той час Uber працював у Китаї майже три роки. Попри те, що бізнес набирав обертів, на тамтешньому ринку гроші провалювалися немов у безодню. Зійшовшись у двобої з місцевим конкурентом — компанією Didi Chuxing, китайський підрозділ Uber втрачав майже мільярд доларів на рік. Компанія із Сан-Франциско вдалася до юридичного й управлінського маневру, на який погодилася вперше й тільки тому, що Китай мав другу за потужністю економіку у світі: вона створила окрему організацію Uber China з головним офісом у Пекіні. І пішла на це з кількох причин. Пам'ятаючи про те, що інші

знані компанії з Кремнієвої долини, зокрема Google, Facebook та eBay, зазнали прикрої невдачі, спробувавши облаштувати собі плацдарм у Китаї, Uber вирішив зробити свій тамтешній форпост не просто дочірнім підрозділом, а по-справжньому китайським. Крім того, компанія не хотіла, щоби збитки в Китаї, який попри всі успіхи Uber залишався немилосердно конкурентним ринком, якось зачепили бізнес, що лише почав ставати прибутковим у Сполучених Штатах й інших країнах. Хоча Uber був найбільшим акціонером Uber China, тобто інвестори Uber непрямо володіли й Uber China, китайська компанія мала окремих інвесторів, зокрема кількох із самого Китаю.

Каланік анітрохи не лякав китайських керівників, яких свого часу найняли на роботу, зокрема через їхню цілеспрямованість і готовність протистояти владі. Вони одразу атакували його запитаннями, маючи прихований намір перевірити, наскільки Каланік відданий Китаю. Місцевих цікавило, коли Uber China матиме свою команду технарів і більше не чекатиме, доки хлопці із Сан-Франциско повиправляють баги? Коли поліпшаться картографічні продукти Uber China? Якої Каланік думки про китайські регуляторні норми, що їх Uber і Didi часом дотримуються, а часом ні? Коли Uber розширить пілотний проект UberCommute, який наразі діє тільки в одному місті — у західному мегаполісі Ченду — на решту китайських міст? Коли Китай зможе запропонувати місцевим жителям сервіс доставки їжі UberEats, про ранні успіхи якого так вихваляється Каланік у себе вдома? А найдужче їх цікавила війна між Uber і Didi. Чому, скажімо, Каланік проти, щоб Uber China запропонував свій додаток для замовлення поїздок таксистам, які становлять левову частку водіїв Didi?

Глибину й гостроту їхніх запитань можна вважати доброю ознакою, симптомом нормальної хвороби росту жвавого стартапу, чії компетентні місцеві керівники не бояться кинути виклик приїжджому босу. Водночас порушені теми підкреслили нестабільне становище Uber у його боротьбі з Didi. Тривога керівників також пролила світло на незручну істину: можливо, Uber China з юридичного погляду і був незалежною китайською компанією, але в ній віддавав накази Тревіс Каланік із Сан-Франциско. Так воно й було: не знайшовши людини, яка б управляла діяльністю компанії загалом, Каланік особисто став генеральним директором Uber China — і керував з відстані майже десяти тисяч кілометрів і п'ятнадцяти часових поясів.

На п'ятий день тижневої поїздки до Китаю Каланік вислуховував кожне запитання не як пересичений життям зарозумілий підприємець, а як ветеран бізнесу, який чув усе це сотні разів. Безпека в офісах Uber China була надто дрібною, щоб найняти місцевих інженерів, але він сподівався якось її залатати.

— З часом у нас буде в Пекіні стільки ж інженерів, як у Сан-Франциско, і вони працюватимуть не тільки на Китай, — сказав він.

Мапи, пообіцяв Каланік, залишаться в пріоритеті, щоб сервіс Uber міг точніше визначати, де підбирати пасажирів. Регуляторні норми в Китаї були надто заплутаними не лише для компанії, а й для її місцевого конкурента, однак не завдавали аж такого великого клопоту. Китайська влада інтерпретувала закони в різних випадках по-різному, і наразі розвиток Uber від цього серйозно не постраждав. (До прикладу, у 2014 році муніципалітет Шанхаю ухвалив постанову, за якою райдешеринг у години пік вважався незаконним, і Uber втратив переважну частину своєї «пропозиції», себто водіїв. Та вже наступного тижня, коли за виконанням цієї постанови ніхто не збирався стежити, усі водії повернулися на вулиці). Що ж до UberCommute, «ми хочемо довести цей сервіс до ідеалу в Ченду, а вже потім запровадити його в усіх інших містах», — сказав Каланік, додавши, що випробовуючи сервіс лише в одному місті, вони не привертають надмірної уваги Didi. А коли мова зайшла про сервіс доставки їжі, Каланік відповів просто: «Китай ще не готовий до цього». На конференції, що відбулася на початку того тижня, він також згадував про запуск UberEats у Китаї, але висловився про це конкретніше й різкіше:

— У мене є так зване китайське золоте правило, — сказав він. — Я готовий втрачати гроші тільки на одному бізнесі за раз.

Але найсильніше Каланік опирався ідеї з'єднати таксистів з пасажиром — саме це лежало в основі бізнесу Didi. І слова, якими він пояснив це своїй китайській команді, продемонстрували його підхід до бізнесу: як досвід роботи в інших країнах вплинув на його світогляд, і — найголовніше — наскільки серйозним був виклик, перед яким Uber постав у Китаї.

По-перше, Каланік просто не любив таксі. І Uber був йому протилежністю, а надто в тому, що стосувалося двох найбільших, на думку Каланіка, причин паралічу індустрії таксі: фіксованої (низької) пропозиції автомобілів і визначених (високих) цін.

— Який клієнт прагне отримати дорогий і неякісний продукт? — запитав він учасників наради. — Я такого клієнта не знаю.

Компанії було не вигідно просто налагодити зв'язок між пасажирами й таксистами — цю науку вона вже пройшла в Сан-Франциско, де Uber і далі надавав такий сервіс.

— У Сан-Франциско ми організуємо для таксі десять тисяч поїздок на тиждень, — сказав він, — порівняно з півтора мільйонами для UberX і UberPool. Іншими словами, клієнти висловили свою позицію.

— Ми не хочемо цим займатися, — наполягав Каланік попри те, що місцеві менеджери кілька разів поверталися до цієї теми. — Я розумію, що ви нещодавно призначений генеральний менеджер і тому запитуете про таке. Але я в цьому бізнесі шість років. Нам треба поліпшувати сервіс в аеропортах, а не думати про таксі.

В усіх тих питаннях ішлося насправді не так про таксі, як про Didi — у Китаї значно більшу компанію за Uber. Didi працювала в понад чотирьохстах містах по всьому Китаю й зібрала майже сім мільярдів доларів інвестицій. Uber China функціонував лише в шістдесяти містах і вже втратив два мільярди доларів. Словом, його позиція в Китаї була аналогічною становищу Lyft у Сполучених Штатах. Місцеві керівники хвилювалися й хотіли дізнатися, чи збирається генеральний директор і далі залишатися в країні. Каланік був налаштований оптимістично, та мав певні умови.

— Я готовий вкладати сюди гроші за умови, що ми працюємо ефективніше за Didi, — сказав він, маючи на увазі витрачений водіями в середньому час на перевезення пасажирів порівняно з очікуванням замовлення. — Якщо наша ефективність кардинально нижча, ніж у Didi, то постає великий знак питання.

Він сказав, що дехто з інвесторів Uber самотужки проаналізував фінансову діяльність компанії й повідомив його, що Didi «набагато ефективніша» за Uber: «Я перевірю цю інформацію двічі, а потім ще раз». Каланік натякнув на те, що існує спосіб гідно програти боротьбу.

— Якщо вони ефективніші й перемагають нас, тож ми отримаємо срібну медаль, друге місце. Маю на увазі, що стати номером два й отримувати прибуток не так уже й погано. Ми згодні на таке. Але щоб отримати срібло, треба націлитися на золото.

Якихось два роки тому Uber не лише не міг претендувати на золоту медаль у Китаї, а взагалі тільки-но вийшов на поле гри. Каланік майже із самого початку мав глобальні амбіції — і доказом цього є те, як швидко компанія з'явилася у великих містах Європи, Латинської Америки, Південно-Східної Азії й Індії. Навесні 2013 року Uber почав розвідувати місцевість в Китаї, а вже в серпні організував «м'який запуск» у Шанхаї, тобто потай запустив свій сервіс і чекав, доки люди самі розкажуть про нього одне одному. У лютому 2014 року компанія запропонувала поїздки автомобілями преміум класу в трьох містах — Шанхаї, Гуанчжоу й Шеньчжені. Восени того ж року компанія запустила сервіс «People's Uber» — місцевий аналог UberX: поїздки з непрофесійними водіями на некомерційних автомобілях.

У Китаї Uber діяв далеко не так агресивно, як у решті частин світу. В інтерв'ю під час скерованої на стартапи технологічної конференції у Сан-Франциско у вересні 2014 року Каланік сказав, що Китай — це колосальна й майже невикористовувана можливість, і тут Uber — аутсайдер. У Китаї двісті міст із населенням понад мільйон людей, зауважив він. Дві компанії — Didi, яку підтримував інтернет-гігант Tencent, і Kuaidi, яку фінансував суперник першого гіганта Alibaba, розпочали між собою «тотальну війну». Обидві компанії виплачували дотації, що сягали сотень мільйонів доларів щорічно. Uber став таким собі безтурботним спостерігачем, принаймні так хотілося думати Каланіку.

— Ситуація в Китаї має одну дуже цікаву й класну особливість, принаймні для мене: ми граємо роль маленького чоловічка, який стоїть собі й спостерігає, що відбувається, — сказав він.

За словами Каланіка, під час цього принципового матчу Uber сидів у перших рядах. Обидві китайські компанії намагалися перемогти одна одну, скориставшись потужністю своїх спонсорів. Наприклад, Kuaidi запропонувала клієнтам бонус — популярний мобільний платіжний сервіс Alipay від Alibaba. Didi натомість скористалася сервісом обміну повідомленнями WeChat від Tencent. При цьому обидві компанії зосереджували увагу на ринку таксі, даючи змогу Uber вільно впроваджувати стратегію спільного користування приватними автомобілями.

— Коли ти маленький, можеш робити те, що велетням не до снаги, — зауважив Каланік, ніби визнав свою ностальгію за

підприємницькими відчуттями, надто тепер, коли Uber розрісся на інших ринках. — Наразі ми такі маленькі, що нам майже нічого не коштуватиме вступити в гру [в Китаї]. Ми пропонуємо райдшеринг і нині лише з'ясовуємо, як це правильно робити.

З часом Uber перестав бути в Китаї малим і ощадливим. А його китайські конкуренти довели, що вміють читати заголовки міжнародних видань, які описують успіхи Uber у всьому світі. Тож незабаром вони вирішили, що їм треба не воювати між собою, а об'єднати зусилля проти Uber. У лютому 2015 року, рік потому, як Uber офіційно запустив сервіс перевезень елітними автомобілями, Didi й Kuaidi злилися — нову компанію очолив колишній засновник Didi Чен Вей. (Про злиття оголосили в день святого Валентина — популярне маркетингове свято в Китаї). Чен, який свого часу пройшов усі кар'єрні щаблі в Alibaba, одразу зрозумів, що означає боротьба з Uber. На посаду президентки й представниці компанії на міжнародному ринку він найняв Лю Цін, колишню працівницю інвестиційного банку Goldman Sachs, відому на Заході під іменем Жан Лю. Донька мільярдера, засновника компанії-виробника комп'ютерів Lenovo, з прекрасною англійською, Лю стала зв'язковою між китайською корпорацією й Уолл-стріт із західними медіа — двома найголовнішими елементами боротьби з Uber.

Попри різне походження, національність та основні продукти, Didi й Uber мали більше спільного, ніж відмінного. Обома управляли наполегливі підприємці (керівником Didi був Чен) — новачки у вищих ешелонах корпоративного життя. Як і Uber, Didi мала незрозумілу назву, схожу на звук повідомлення в смартфоні. (Чен відмовився від назви другого учасника об'єднаної компанії — Kuaidi — і додав натомість до назви слово Chuxing, що означало «перевезення»). Як і Uber, Didi міркувала, які додаткові сервіси могли б удосконалити її бізнес. Одним із прикладів був сервіс Test Drive, що давав користувачам змогу замовляти конкретні моделі автомобілів, які б вони хотіли згодом придбати. Так само, як Lyft (але на відміну від Uber) Didi дозволяла залишати чайові, що дуже подобалося водіям. Крім того, Didi була притаманна нахабність — знайома Тревісу Каланіку риса. У Didi були свідомі, що Baidu став найпопулярнішим у Китаї інтернет-пошуковиком не так через те, що був справді найкращим, як завдяки тому, що місцеві закони суттєво ускладнювали діяльність

Google у Китаї, і тому компанія прагнула виграти в прямій конкуренції, а не через провінційний протекціонізм.

Просуваючи свої сервіси, Didi наголошувала на тих самих перевагах, що їх підкреслював Uber у Сполучених Штатах: ефективність, яку гарантує масштаб, більше водіїв і більше об'єднаних навколо однієї платформи послуг. Як і Uber, Didi використовувала свій масштаб і експериментувала з різними сервісами — від карпулінгу до автобусних перевезень.

— Ми беремо участь у перегонах з перешкодами, — каже Лю, маючи на увазі численні перепони на шляху її компанії. — Китай — це ринок, який ми знаємо найкраще. Це наша батьківщина.

Мабуть, найрозумнішим захисним маневром Didi було піти в наступ на домашньому полі Uber. У вересні 2015 року компанія інвестувала 100 мільйонів доларів у головного американського конкурента Uber — Lyft. А потім, два місяці потому, оголосила про співпрацю з ще двома суперниками Uber — Ola в Індії й GrabTaxi в Південно-Східній Азії. Медіа одразу охрестили групу на чолі з Didi «антиуберівським альянсом» — і альянс цей мав намір об'єднати свої платформи, щоб їхні клієнти могли спокійно користуватися послугами в будь-якій з їхніх країн. (Здатність користуватися Uber під час подорожей в інші країни була одним із головних аргументів на користь американського лідера ринку). Didi публічно порівняла цей крок із домовленістю між авіакомпаніями про спільну експлуатацію авіаліній — усе заради зручності клієнтів, а не для придушення Uber.

— Ми вживаємо слово «партнерство», а не альянс, — відповіла Лю, коли її запитали про їхню мету.

Звучить чудово, але насправді головна мета Didi полягала не в цьому. У компанії — так само як і в Uber — чудово розуміли, що, фінансуючи Lyft, збільшують витрати Uber у Сполучених Штатах, а отже, підточують його сили в Китаї. Виникнення глобальної конкуренції стало додатковим бонусом. Didi була для Uber рівнею: таким самим стартапом, який хотів грати довго і з великими ставками.

Інвестор і співзасновник Didi Ван Ѓан згодом сказав в інтерв'ю виданню Bloomberg Businessweek: «Вони хочуть потягнути нас за волосся, а ми їх — за бороду, але не для того, щоб вбити одне одного. Просто кожен із нас намагається виграти право вести перемовини в майбутньому».

Гра між Uber і Didi досягнула крайнього напруження в травні 2016 року, коли Didi отримала інвестиції в розмірі одного мільярда доларів від Apple, виробника смартфонів і комп'ютерів, що володів величезним бізнесом у Китаї і мав безліч причин шукати там собі нових друзів. Вчинок Apple приголомшив Каланіка. Він зустрічався з групою топ-менеджерів Apple буквально напередодні оголошення про це рішення — й ніхто жодним словом не натякнув, що от-от завдасть йому такого удару. Тим часом надійшли звіти про збитки Uber у Китаї — два роки поспіль компанія втрачала по мільярду доларів на рік. Під час червневої наради в Ханчжоу Каланік сказав керівникам китайського підрозділу, що Uber має два шляхи до перемоги: стати ефективнішим за Didi або чекати, доки в Didi закінчатся гроші. І той, і другий сценарій виглядав малоімовірним.

До літа 2016 року Каланік став, так би мовити, одержимим Китаєм. Як генеральний директор китайського підрозділу, він не раз закінчував робочий день у Сан-Франциско далеко за північ, спілкуючись по телефону з керівниками з Пекіна. У червні того року Всесвітній економічний форум запросив Каланіка співголовувати на саміті нових чемпіонів у Тяньцзіні — прибережному місті неподалік від Пекіна. Саміт, який мав на меті зібрати перспективних бізнес-лідерів, неофіційно називався «літнім Давосом». Ця назва була близька Каланіку. Майже десять років тому його запросили до Давосу і він був приємно вражений, опинившись поруч із лідерами держав.

— Пам'ятаю, як я брів через снігові кучугури разом із президентом Кенії і почувався крутим, — пригадує він. — І то справді було круто.

Тепер, у Тяньцзіні, він — у складі невеликої групи бізнес-лідерів — мав зустрітися з китайським прем'єр-міністром Лі Кецяном, що славився своїм технократичним підходом і підтримкою підприємництва.

Каланік не соромився своєї любові до Китаю і до його політичних лідерів. Там, де інші бачили представників авторитарного режиму, він бачив прагматиків, які дозволяли «перемогти найкращому рішенню». Каланік дотримувався аналогічних поглядів щодо Uber — найкраще рішення має брати гору над емоціями. Каланіку були відомі прагматичні факти — Uber програвав у Китаї, і хоча публічно він розповідав про амбіції компанії, а приватно, розмовляючи з місцевими керівниками, говорив про діяльність підрозділу, найкращий

перемовник Еміль Майкл уже почав просити Didi про мир і формулювати умови капітуляції компанії. Каланік попри все вдавав, наче все гаразд. Зрештою, перемовини інколи провалюються. Доки Каланік їхав до Ханчжоу на зустріч із генеральними менеджерами, його помічники обговорювали, що написати на його китайській візитівці. Врешті зійшлися на фразі «воїн–філософ–новатор».

Однак Каланік уже зрозумів — час на вихід. Першого серпня Uber оголосив, що продає Didi свій підрозділ у Китаї в обмін на 17,7 відсотка акцій у китайській компанії. Хоч це й програш, його умови все-таки були вигідними для Uber. Компанія інвестувала в Китай приблизно два мільярди доларів, які пішли на операційну діяльність, а зрештою отримав інвестиції в Didi вартістю приблизно шість мільярдів доларів. Didi також мала вкласти один мільярд доларів у діяльність Uber у всьому світі й отримувала місце без права голосу в раді директорів Uber (аналогічне місце Uber отримував в раді директорів Didi). У дописі у своєму блозі, що скидався на промову про політичний компроміс, Каланік заявив, що Китай — надто великий ринок, аби не пробувати його завоювати. «Однак, — написав він — і цю фразу потім широко цитували, — як підприємець, я переконався: аби досягнути успіху, треба дослухатися не тільки до свого серця, а й до розуму». Щоб обидві компанії були прибутковими, Uber потрібно вийти з гри, міркував він.

Отже, так само, як китайські бюрократи й політики, що ними так захоплювався Каланік, він ухвалив прагматичне рішення — взяти гроші й визнати поразку. Як виявилось, «срібна медаль» не означала, що Uber China посяде друге місце, а Didi — перше. Не діставши золота, Каланік гідно прийняв те, що вважав поразкою. Він отримав частку китайського ринку й надію на те, що грізний конкурент вже не завдаватиме йому шкоди на його домашній території.

Розділ 12. Довга прогулянка по Сан-Франциско

Сонячний вечір у середині липня 2016 року, на годиннику 19:30 — у цю незвичну пору я приїхав у головний офіс Uber у Сан-Франциско на обіцяне мені тривале інтерв'ю з Тревісом Каланіком. Мені сказали, що він виділив на нашу розмову дві години. Я не звик мати ділові зустрічі о такій порі, але для Каланіка і його соціального кола це нормально. У світі, що не обертається довкола стартапів, проривів та інновацій — у світі, який я називаю «реальною» економікою — вечори присвячені родині або діловим вечерам у ресторані, які потім можна списати на представницькі витрати. Але підприємці першого ешелону із Сан-Франциско о цій годині лише починають розминатися. Стиль життя кодерів означає працювати до ночі й пізно прокидатися вранці. Коли в інших людей закінчується робочий день, для Каланіка настає час для довгих розмов, для роздумів — і для роботи.

Знаючи про схильність працівників Uber працювати допізна, я трохи здивувався, побачивши в офісі так мало людей. Хоча в розпалі літо — напевно, молоді працівники насолоджуються літнім вечоромдесь надворі. Або, можливо, персонал нарешті розслабився, втомившись п'ять років гнати вперед із запаморочливою швидкістю. Ритм задає Каланік власною персоною. За кілька днів йому виповниться сорок, а він досі веде спосіб життя молодого підприємця, який накачує себе кофеїномісткими напоями на кшталт Mountain Dew. У минулому він мав тривалі стосунки з кількома дівчатами, але залишився затятим холостяком. Останні кілька років він зустрічався зі скрипалькою Габі Голцварт, яка працювала неповний робочий день у технологічній компанії й була майже на п'ятнадцять років молодша за нього. За словами багатьох друзів Каланіка, коли він не працює, то любить сидіти вдома, а Uber для нього дорожчий за будь-кого. За кілька тижнів жовта преса напише, що Каланік і Голцварт розійшлися. Габі одразу видалить численні фотографії з Каланіком зі своєї популярної сторінки у Facebook.

Цього вечора Каланік точно працює. Він приходить до свого офісу, де я на нього чекаю, запізнившись на кілька хвилин. У кінці коридору в нього особиста комірчина, де він тримає трохи одягу й діораму майбутнього головного офісу Uber у кварталі Мішн-бей, через дорогу

від місця, де баскетбольна команда Golden State Warriors споруджує новий стадіон. Відкриття будівлі компанії заплановано на 2018 рік. А наразі Каланік сидить за столом в кімнаті з відкритим плануванням у кінці четвертого поверху головного офісу компанії. Зовсім не схоже на розкішний кабінет з великими вікнами, де зазвичай сидять боси.

Рік вивчаючи Каланіка, його колишні компанії та Uber, я знаю досить, щоби бути з ним гнучким: він любить ставитися до всього легковажно, створювати атмосферу спонтанності. Ми не визначали заздалегідь, про що говоритимемо, домовилися лише продовжити розмову про його кар'єру, яку почали місяць тому в Китаї. Каланік каже, що перш ніж ми розпочнемо, він хоче показати мені дещо,— якщо я, звісно, прийму його незвичну пропозицію.

— Окей, маєш два варіанти на вибір, — каже він, привітавшись. — Можемо піти в он ту кімнату, — тицяє він пальцем на конференц-зал неподалік, один із багатьох, де в Uber проводять приватні наради, — і я цілий час ходитиму туди-сюди. Або можемо піти на прогулянку.

Я розумів, що насправді обираю між дозволити Тревісу бути собою або спробувати вивідати інформацію в людини, скутої чотирма стінами,— й обрав прогулянку.

Ми взяли куртки — навіть у ясну липневу пору вечір може виявитися прохолодним,— і я подумав, що йдеться, напевно, про справжню прогулянку надворі. І не помилився. Та спершу Каланік сказав, що хоче провести для мене екскурсію офісом Uber. Як й інші прагматичні керівники компаній, Каланік сприймає офіс не просто як відображення цінностей та амбіцій своєї компанії, а як частину своєї особистості. Стів Джобс був таким самим. За півроку до смерті він сів поруч зі мною на дивані у вітальні свого будинку в Пало-Альто й гордо показав мені архітектурний проект нового корпоративного комплексу Apple, якого йому не судилося побачити. Кілька місяців потому він разом з арбористом вибирав абрикоси, що їх мали посадити біля нових будівель. Каланік — на кілька років молодший за Джобса, коли той повернувся до Apple на свій другий і останній термін,— розповів мені про це, щоб я знав: аби зрозуміти, що таке Uber, треба побачити, як виглядає його робочий простір. Було ясно й те, що пізнати Uber означало пізнати справжню натуру Тревіса Каланіка.

— Знаєш, так ніби місто будують з нуля? — запитав він. — Усюди чіткі, рівні лінії. Це наче штучно створене місто. Тож це рівні лінії.

Наш бренд спирається на п'ять «стовпів»: приземлений, популістський, надихаючий, високорозвинений і піднесений. Ось так виглядає характер Uber.

Ми стоїмо біля його стола й дивимося на «мозковий центр» офісу Uber — десятки рядів із поряд розміщених столів: саме їх найперше бачать гості, які проходять контроль і потрапляють до місця, де працівники керують діяльністю компанії в усьому світі. Каланік ще раз перелічує «стовпи» їхнього бренду — приземлений, популістський, надихаючий, високорозвинений і піднесений,— а я слухаю і киваю головою. При цьому так до кінця й не розумію, що воно все означає. Хоч як наполегливо Каланік силкується мені все пояснити, звучить трохи недолуго. Під словом «приземлений» він має на увазі практичний. Uber — вершина практичності: він переміщує людей з одного місця в інше за допомогою технології. Однак скаане тим, чий батько був інженером на державному підприємстві й хто, як і багато майбутніх програмістів, поглинав у дитинстві наукову фантастику, це поняття набуває нового значення.

— Приземленість як тональність, — каже Каланік. — Як функціональні прямі лінії. Всі конференц-зали мають назви міст. В алфавітному порядку. Просто це дуже практично.

Як приклад «піднесеного» характеру Uber, Каланік наводить акустично бездоганні стелі в конференц-залах. Фанат тиші — «Я не люблю звуки. Мене дратує шум» — він гордо називає звукопоглинальний матеріал, який створює потрібний ефект: K-13.

— На цьому поверсі сидить вісімсот людей, але завдяки покриттю, що поглинає звуки, тут тихо. І мені не треба підвищувати голос, — каже він, переходячи на лагідний шепіт так, що аж стає якось не по собі. — А ти мене все одно чуєш.

Між столами й внутрішньою стіною проходить коридор. Каланік пропонує мені глянути вниз на бетонну підлогу, на яку нанесено вигадливий малюнок із багатьма перехресними лініями.

— Це вулична мережа Сан-Франциско, нанесена по всій довжині коридору. Я називаю це стежкою.

Саме цією стежкою він цілий день ходить туди-сюди, часто розмовляючи при цьому по телефону.

— Вдень мене можна знайти тут, — каже Каланік. — Проходжу по сімдесят два кілометри на тиждень.

Це і є «приземленість» — зв'язок із землею в буквальному сенсі, а також символ того, яка це тяжка праця — управляти Uber. Ця данина рідному місту компанії водночас є «піднесеною», стежка є символом амбітного прагнення компанії поліпшити якість життя в містах.

Я читав про готовність Каланіка присвячувати бозна-скільки годин начебто дрібницям. Скажімо, він годинами пояснював журналу Wired, як упродовж багатьох місяців особисто наглядав за переробкою логотипу Uber у час, коли компанії надокучали тисячі, на перший погляд, нагальніших питань. Утім, особисто я не бачив, щоб він мав охоту з головою зануритись у дрібниці — так само, як не бачив, наскільки він відданий начебто загадковим і неземним аспектам такого вимогливого бізнесу.

Тим часом ми перейшли на четвертий поверх. Каланік показує мені «Нью-Йорк» — конференц-зал, де Uber — незадовго до переїзду в офіс на Маркет-стрит — уклав угоду, що забезпечила йому 1,2 мільярда доларів інвестицій.

— Перша угода на мільярд доларів, яка винесла людям мозок, — гордо вигукує Каланік.

Ми підіймаємося ліфтом на одинадцятий поверх, де Каланік створив аскетичне середовище, місце, де панує дух підприємництва. На стінах де-не-де проглядає штукатурка і стоять менші, ніж зазвичай, столи.

— Якщо ти підприємець і належиш до тих щонайменше дев'яносто дев'яти відсотків підприємців, які не є Марками Цукербергами, тобі непросто в житті, — каже він. — Ось це місце я називаю печерою, бо коли ти переживаєш складні часи, то робиш все навпомацки, буквально рухаєшся в темряві. Це метафора.

Я поцікавився, чи столи — які, як гордо заявляє Каланік, «дещо тісніші» — натякають на рішення Джеффа Безоса, який свого часу скомандував, щоб столи на Amazon робили з дверей, що було звичною практикою в перші роки діяльності цієї компанії-гіганта. Каланік відповів:

— Та ні. Це натяк на моє власне рішення. На те, як мені було в статусі підприємця.

На п'ятому поверсі розташовані конференц-зали, названі на честь науково-фантастичних романів. Каланік може перелічити знакові науково-фантастичні твори так само спритно, як фанат Громадянської

війни відтарабанити назви всіх основних битв. Один із залів названо на честь циклу романів Айзека Азімова «Фундація», другий — на честь «Марсіянина»^[40], третій — за «Грою Ендера»^[41]. Каланік пояснює: «Це книжка про хлопця, якого військові навчили грати у відеоігри, але дуже складні. Наприкінці він розуміє, що грає не у відеоігри, а в справжню війну». Каланік називає засади наукової фантастики високорозвиненими, що в його світі є майбутнім. Uber — одержима майбутнім компанія. Посеред офісу місце, схоже на італійську п'яццу^[42]. До неї ведуть заплутані коридори, які навмисно в такий спосіб спроектували. На думку Каланіка, дезорієнтація — це добре.

— Якщо ти тут живеш, то знаєш, що де, — каже він. Це його версія популізму. — Якщо ж прийшов у гості, то губишся. Тож одразу видно, хто свій, а хто — гість.

Про «надихаючий» стовп їхнього бренду ми так і не говоримо. Мабуть, Каланіка надихає все, пов'язане з його спеціально спроектованим і надзвичайно чудернацьким офісом. Я так досі й не збагнув, як Uber поєднує стелі K-13, війни з відеоігор та італійські п'яцци. Але, можливо, децю й не потрібно розуміти.

Ми виходимо з будівлі, прошмигнувши повз стіл Каланіка до чорного виходу й сходів, що ведуть просто на вулицю за рогом від головного входу. Каланік викладає мені план дій: ми підемо вздовж Маркет-стрит — центральною вулицею, що перетинає середмістя Сан-Франциско — до набережної Ембаркадеро. Звідти попрямуємо до Рибальської пристані й до мосту Ґолден-Ґейт. Попри яскравий захід сонця, на вулиці холоднішає. Каланік — справжній лосанджелесець — терпіти не може холоду.

— Для того, хто народився в Лос-Анджелесі, гіршого не буває, — каже він. — Ось чому я час від часу їду на вихідні до Лос-Анджелеса. Просто щоб повалятися на пляжі.

Каланік налаштований на роздуми й розповідає про все на світі. Я, серед іншого, зауважую, що останнім часом мало що чув про Square — платіжну компанію, яку очолює засновник Twitter Джек Дорсі і яка має офіси в тій самій будівлі, що й Uber. Попри те, що Uber — приватна компанія, а акції Square розміщено на біржі, ця остання вочевидь відстає. Каланік зауважує:

— Ми не можемо дозволити собі такої розкоші.

Мова заходить про підприємницький досвід Каланіка, про те, як він відчайдушно шукав фінансування для Red Swoosh. Ми рухаємося подекуди занедбаною, та, як завжди, жвавою Маркет-стріт, і Каланік розповідає про старий офіс Red Swoosh, де часто збиралася його невеличка команда технарів. Повз нас гуркотить пожежна машина, завивають сирени. Каланік не замовкає.

Вже сутеніло, коли ми підійшли до Ембаркадеро — звивистої вулиці уздовж берега між мостами Бей-бридж і Ґолден-Ґейт. А наша словесна мандрівка дійшла тим часом до перших років Uber — Каланік почав розповідати про раунди фінансування із незвично малими сумами. Цікаво, чи впізнає його хтось на вулиці під час нашої прогулянки, вголос міркую я. Навряд чи, відповідає Каланік, принаймні доки ми отак ітимемо й розмовлятимемо. Ми докладно обговорюємо, як Каланік відповідав за пошук інвестицій для Uber, зокрема говоримо про раунди фінансування, що, врешті-решт, забезпечили компанії вартість приблизно 70 мільярдів доларів за оцінками ринку прямих інвестицій.

Перетнувши Рибальську пристань, петляючи поміж туристами, які з'їхалися сюди серед літа з усього світу, ми заходимо в один із закладів мережі In-N-Out Burger з Південної Каліфорнії, де продають масний фаст-фуд, — улюблене місце Каланіка. Ми вже перейшли до теми безпілотних автомобілів, і Каланік натякає на те, що попереду кілька серйозних кроків, про які він наразі не може нічого розповісти. Він розкриває таємницю, що ця прогулянка завдовжки майже десять кілометрів із неодмінною зупинкою в In-N-Out Burger, стала для нього звичним маршрутом літнього вечора, який він проходить з однією людиною, ім'я якої не може назвати. Згодом я дізнався, що його супутник — Ентоні Левандовскі, колишній розробник самокерованих автомобілів у Google, який після звільнення звідти заснував компанію Otto, що розробляла безпілотні вантажівки. Uber придбає Otto за якихось кілька тижнів після нашої прогулянки, а Каланік розповідає мені, що під час зустрічей із Левандовскі намагався зрозуміти технології і бізнес-план з розвитку самокерованих автомобілів.

Стільки часу присвятивши розмові про підприємницькі дні Каланіка, я хочу дізнатися, як він сприймає велику визнану компанію, якою став Uber. Його відповіді свідчать про небажання сприймати її саме так. Він вже не знає особисто всіх працівників компанії, але досі

— як і тоді, коли Uber був меншим — проводить годинні співбесіди з найперспективнішими кандидатами. Каланік пояснює, що перш ніж найняти когось на роботу, він любить моделювати, як воно буде — працювати з тією людиною. Я питаю, чи подобається йому керувати великою фірмою.

— Я роблю це так, що вона не виглядає великою, — відповідає він, звертаючись до улюбленого порівняння: він ставиться до кожного дня як до низки проблем, які треба розв'язати. Каланік вочевидь вважає себе не лише CEO, а й головним із розрулювання.

Та великий масштаб усе одно лякає, надто підприємця, який вперше дійшов до такого етапу.

— Чесно кажучи, постійно хочеться зробити так, щоб твоя компанія здавалася маленькою, — каже Каланік. — Треба створювати механізми й культурні цінності, щоб почуватися якомога меншими. Лише в такий спосіб компанія залишатиметься інноваційною й спритною. Але це можна робити по-різному, залежно від масштабу. Коли компанія зовсім крихітна, працюєш швидко, бо всі все знають. Але якщо компанія величезна, а ти далі покладаєшся на колективну мудрість, ніякого порядку не буде і все просуватиметься дуже повільно. Тому треба постійно шукати ту межу між порядком і хаосом.

Я запитав його, чи задумувався він, як здійснити перехід, що чекає на кожну зрілу компанію, коли вона вже не складається лише з групи молодих і неодружених, у чиєму житті немає нічого, крім роботи.

— Я називаю це червоною лінією, — каже він. — За кермом можна набрати швидкість. Але існує червона лінія. І так само в кожного є власна червона лінія. Є сенс дотиснути до неї й перевірити, з чого зроблено твій двигун. Може виявитися, що твій бак місткіший, ніж ти думав, або під капотом більше кінських сил, ніж ти собі уявляв. Але довго їхати тією червоною лінією не можна. І в кожного та лінія своя.

Він зауважує, що в компанії вже з'явилося чимало «уберівських дітей», і працівники з дітьми зазвичай ефективніші за тих, у кого їх немає і хто може вільніше розпоряджатися власним часом. Та коли йдеться про баланс між роботою й особистим життям, Каланік не готовий дати працівникам волю:

— Дивись: той, хто більше всього працює, той і швидше просунеться вгору. Так є, і все. Інакше бути не може.

Ми гуляли вже понад три години, надворі стало холодно й темно. Я зненацька згадав, що доки ми розмовляємо, Доналда Трампа офіційно висувують кандидатом на пост президента під час Національного з'їзду Республіканської партії у Клівленді. Доки ми з Каланіком обговорюємо минуле, теперішнє й майбутнє Uber, Трамп заявляє на всю країну: «Я єдиний, хто може це виправити». Дарма, що того вечора вся країна припала до екранів телевізорів — ми жодного разу не згадали у своїй розмові політику.

Десь поблизу Маріна-Грін — зеленої зони біля Затоки, де 1920 року збудували перший у Сан-Франциско аеродром — розмова стає глибоко особистою. Ми говоримо про те, як світ сприймає Каланіка й Uber. Яюсь, коли ми зустрічалися раніше, щоб обговорити цю книжку, Каланік сам згадав про імейл, що його надіслав мені два роки тому, у якому погрожував ускладнити мені життя, якщо я діятиму без його згоди. І от тепер ми переходимо до оповіді про те, як Uber перетворився з медійного улюбленця на медійного скандаліста. Каланік був мало не добровільним спільником у цій метаморфозі й не раз підкидав дрова в багаття, сам граючи роль скандаліста. Каланік називає це «коротенькими митями зверхності, коли я кажу щось провокативне», як-от у тому його листі до мене чи при згадці про таксистів і мудаків в одному реченні. Я питаю його, чи переймається він чужою думкою.

— Звісно, це не йде на користь ні Uber, ні мені, ні людям, з якими я маю справу. Всім від цього погано.

Каланіку не вдається приховати свого роздратування й бажання захистити себе. Він приписує своє обурення «запеклим пошукам істини». А той, хто говорить те, що думає — і начхати на емпатію,— завжди наражається на осуд. Каланік не один такий. Цю саму рису постійно приписують Стіву Джобсу, Джеффу Безосу й сучаснику Каланіка — Ілону Маску. Каланік у курсі й називає це «мемом про те, що засновники-СЕО мусять бути мудаками, інакше успіху їм не бачити». Каланік — явно фанат цього правила, хоч сам він цього не визнає.

— Думаю, всіх цікавить одне запитання, — каже він, переходячи від стереотипів до своєї персони. — Мудак він чи ні? Ти провів багато часу зі мною, і тепер на тебе чекає купа запитань, і одне з них: мудак він чи ні?

Каланік — інженер, і хоче вірити, що на це запитання існує наукова відповідь. Я ж припускаю, що відповідь на нього є й завжди буде особистою думкою, а не фактом. Він не погоджується.

— Хочу зрозуміти — так це чи ні, чи викликаю я в певних людей емоції через щось, чого я насправді не робив? Чи я реально мудак? Цікаво, — і далі продовжує: — Думаю, що ні. Я майже впевнений у цьому.

Та мене цікавить, чи переймається він думкою інших.

— Послухай, що кажу: якщо шукаєш правди, то тебе цікавить тільки правда. Якщо ж ти вважаєш, що щось є неправдивим, то далі шукаєш правду. Так я влаштований.

Навряд чи Каланік колись почує ту версію правди, якої він так прагне. За кілька тижнів після нашої прогулянки журнал New York надрукував інтерв'ю з Бредлі Таском — політичним консультантом, який працював на Uber під час численних баталій з регуляторними органами. Розповідаючи про готовність прийняти на себе «кілька ударів» заради достойної мети, Таск порівнює себе з Каланіком.

— Він розуміє, що націлившись на вершину, ти біситимеш багатьох людей, — каже Таск.

Далі журналіст New York запитав Таска, чи Каланік мудак, і описав його реакцію: «Він завагався». — «Це для запису?» — «Я кажу, що так». — «Ні, він не мудак». На це запитання можна було б, звісно, відповісти раз і назавжди на початку 2017 року, коли відеозапис, на якому Каланік висварив водія, став хітом. Каланік публічно заявив, що той випадок свідчить про його потребу «подорослішати». Щоправда, напередодні йому виповнилося сорок років. Його поведінку неможливо списати на молодість.

Каланік, який під час нашої прогулянки вже змерз і втомився, пропонує або піти далі до моста Голден-Гейт, куди ще було з півгодини пішки, або викликати машину й повернутися до офісу Uber. Я теж втомився і замерз, але кажу йому, хай сам обирає.

— Тоді викличемо машину, — каже Каланік.

Він витягнув смартфон і замовив Uber. Водію вистачило кількох хвилин послухати нашу розмову, щоб зрозуміти, що «Тревіс», якого він підібрав — усі водії Uber бачать ім'я пасажира, який оплачує поїздку, — це генеральний директор компанії.

ВОДІЙ: Ви — Тревіс?

КАЛАНІК: Ага. Як справи?

ВОДІЙ: Я ще ніколи вас не бачив.

КАЛАНІК: Ага.

ВОДІЙ: І як воно?

КАЛАНІК: Все добре.

ВОДІЙ: Не можу повірити.

КАЛАНІК: Як ви вгадали, що то я? Ви там тихо їхали.

ВОДІЙ: Глянув пару разів у дзеркало. І таким мені знайомим ваше обличчя здалося. Капець, я їду із самим директором!

КАЛАНІК: Радий познайомитися, друже.

ВОДІЙ: Дякую, друже.

КАЛАНІК: Скільки ви вже з Uber?

ВОДІЙ: Рік... рік і два місяці.

КАЛАНІК: А чим раніше займалися?

ВОДІЙ: Я їздив час від часу, бо живу в Сан-Франциско і хочу трохи підзаробити.

КАЛАНІК: Ну ясно.

ВОДІЙ: А потім мене звільнили, і тепер я їжджу цілий день.

Їхня розмова почалася невимушено, як і більшість балачок між водіями та пасажирями в автомобілях Uber і таксі. Та раптом несподівано змінилася. Водій розповів, що його нещодавно звільнили з компанії AT&T, де він шістнадцять років працював у відділі техпідтримки. Каланік спитав, чи його тепер «пре» можливість самому контролювати свій час, і водій відповів, що гнучкий графік йому подобається, але оплата могла б бути вищою. Коли Каланік зауважив, що компанія пропонує таким людям, як він, багато способів «підзаробити зайвий долар», розмова повернула в інше русло.

— Ну, саппорт у вас фіговий, — зауважив водій.

— То правда, я над цим працюю, — відповів Каланік і запевнив його, що за кілька місяців усе виправить.

Але водій розумів, що той не має куди втекти й мусить його слухати, і вирішив сказати ще дещо. Багато чого. Він сам працював у техпідтримці, доки його не звільнили, і тому хотів дізнатися, чи часом цей підрозділ Uber не сидить за кордоном.

— Дехто, але не всі, — відповів Каланік. — Але річ не в тому. Ну добре, частково в тому. Але повторюю — мені прикро і я обіцяю невдовзі все виправити.

Крім того, водій поскаржився, що йому не приходять імейли й смс із інформацією про гарантовані години — заохочувальну програму, яка є найважливішою для тих водіїв, які намагаються заробити собі на хліб, працюючи в Uber. Каланік пообіцяв надіслати йому імейл просто з заднього сидіння, чим страшенно потішив водія.

— Круто. А то я пишу їм, а вони не знають англійської. Не розуміють, чого я від них хочу. Я вже стільки тих листів написав, що можна цілу книжку видати.

Згодом водій пояснив CEO, як водії порушують правила Uber. Наприклад, багато водіїв вибирають собі маршрути, щоб не їхати туди, куди їм не хочеться, як-от у віддалені передмістя. Вони сперечалися, але один одного так і не почули: Каланік стверджував, що пікові розцінки на поїздки за межі Сан-Франциско обіцяють водіям добрий заробіток, а водій наполягав, що ті гроші не вартують зайвого клопоту.

Коли ми приблизно о 23:00 вийшли з машини, Каланік пообіцяв тримати ситуацію під контролем. (О 23:07 він переслав мені імейл від «старшого ком'юніті-менеджера» у Чикаго, який пообіцяв залагодити проблеми, на які нарікав водій. Кілька місяців потому я запитав його, чи відреагував він би так само, якби мене тоді не було в автомобілі.

— Знаєш, скільки імейлів і смс я надсилаю з машин, коли наслухаюсь відгуків водіїв? — запитує він. — Менеджери, які відповідають за продукти Uber, тільки зітхають: «О ні, знову».

Наша розмова відбулася до того, як з'явився відеозапис менш приязної розмови між Каланіком та іншим водієм). Ми вийшли біля того бічного входу, через який кілька годин тому покинули офіс Uber. Автомобіль довго не затримався. Доки ми відчиняли двері, водій отримав наступне замовлення неподалік і вже за мить помчав за новим пасажиром.

Коли 2016 рік добігав кінця, майбутнє Uber почало ставати виразнішим. Але не так щоб дуже. Вихід із Китаю став важливим кроком уперед, бо дав змогу упорядкувати фінансову плутанину, якій не було видно ні кінця, ні краю. Фінансовий добробут Uber помалу розчинявся в повітрі, відкриваючи позаду себе складну й незавершену картину. За третій квартал 2016 року компанія втратила 800 мільйонів доларів і водночас рухалася до позначки майже шість мільярдів доларів чистого доходу за цілий рік. Аналітики й інвестори компанії не знали, як аналізувати ці цифри й шанси Uber на прибутковість. Річ

у тім, що доплати водіям, бонуси за реєстрацію пасажиром та інвестиції на дослідження й розробку не давали змоги чітко зрозуміти, якою компанією врешті стане Uber. Конкуренти також обіцяли не давати Uber спокою. Заручившись чималими інвестиціями від GM, Lyft далі втрачала щомісяця аж по 50 мільйонів доларів. На початку 2017 року компанія оголосила про намір запустити свій сервіс в ще сотні американських міст. Juno — фірма з райдшерингу, яка хвалиться тим, що забирає у водіїв меншу комісію — погрожувала розширити свою діяльність за межі Нью-Йорка.

Каланік без проблем наймав найкращі таланти. А от утримати їх було далеко не так просто.

Восени він найняв нового керівника з райдшерингу — директора з маркетингу мережі супермаркетів Target Джеффа Джонса. І знову Райан Грейвс поступився місцем новому працівнику. Джонс протримався в компанії лише півроку. Каланік також додав до ради директорів Uber кількох зірок, зокрема видавчиню й письменницю Аріанну Хаффінгтон. Згодом Каланік дякував Хаффінгтон за те, що та посприяла розвитку його емоційного інтелекту як підприємця й директора. А тоді, на початку 2017 року, Uber найняв на посаду старшого віце-президента з технологічних питань Аміта Сінгхала, колишнього головного інженера відділу пошуку Google. Каланік не міг натішитися тим, яку важливу персону найняв. Проте Сінгхал покинув Uber за якихось кілька тижнів, коли на поверхню впливли чутки про його звільнення з Google через звинувачення в сексуальних домаганнях, про що він не повідомив Uber. (Сам Сінгхал заперечував, що він начебто когось домагався). Через кілька днів після того, як Сінгхал пішов з Uber, заяву на звільнення, не пояснюючи причини, написав директор зі зростання Ед Бейкер. Каланік оголосив про вакансію операційного директора, і Джефф Джонс, який опинився через це в незрозумілому становищі, також звільнився.

Хоч Uber і став великою компанією, він далі поводився як стартап, принаймні тоді, коли йшлося про зміни в методах ведення бізнесу. На початку 2016 року видання The New York Times повідомило, що один із директорів Uber запрягнув, що компанія ніколи не запровадить чайових для водіїв. Та минуло якихось кілька місяців, і Uber взяв свою обіцянку назад, дозволивши водіям чіпляти в салоні повідомлення з проханням залишати чайові. Компанія обіцяла, що нізащо не

відмовиться від пікових розцінок, хоч як вони дратуватимуть пасажирів. Та в середині 2016 року перейшла до системи, яка заздалегідь інформує пасажирів про ціну. При цьому метод динамічного ціноутворення нікуди не зник, але клієнта більше не тицяють носом у сповіщення про те, наскільки його тариф вищий за звичайний.

Uber також показав, що не втратив апетиту до грандіозних мрій. Наприкінці жовтня 2016 року директор з розвитку продуктів Uber Джефф Голден опублікував детальну доповідь на дев'яносто дев'ять сторінок, присвячену дослідженням Uber у сфері не чого-небудь, а літальних автомобілів. Він назвав цей проект Uber Elevate^[43]. Доповідь починається таким реченням: «Уявіть собі, що ви зможете дістатися на роботу з району Сан-Франциско Марина до середмістя Сан-Хосе лише за 15 хвилин, а щоб заїхати туди автівкою, треба витратити майже дві години». Далі автор описує, як Uber уявляє собі мережу автомобілів, які злітатимуть і приземлятимуться вертикально, і яку інфраструктуру для цього треба побудувати. Доповідь можна було б сприйняти за першоквітневий жарт напередодні Гелловіна, якби не детальний опис «перешкод для реального впровадження на ринку» і не перелік сімнадцятьох авторів і рецензентів, серед яких науковці з НАСА, Технологічного інституту Джорджії і Массачусетського технологічного інституту. Один із тих рецензентів — Марк Мур, який тридцять років пропрацював на НАСА — перейшов на початку 2017 року в Uber на посаду директора відділу авіаційної інженерії. Попри всі вади Uber, можна стверджувати, що вони в буквальному сенсі хочуть дістати аж до неба.

Улітку 2016 року я летів приватним літаком із Каланіком і кількома директорами Uber зі столиці Китаю Пекіна до Ханчжоу, прибережного міста неподалік Шанхая, яке є домівкою для компанії Alibaba, а отже, важливим осередком китайського інтернет-бізнесу. Каланік летів на зустріч зі своїми топ-менеджерами у Китаї, а ще на конференцію, яку організував Джек Ма, харизматичний генеральний директор Alibaba. Під час цієї паузи в роботі Каланік був цілком розслаблений. Доки ми чекали в ангарі на зліт, він розмірковував над тим, як нечасто Uber оплачує приватні перельоти. (Цей літак орендували для польоту в Корею, де Каланік мав постати перед судом, але ту поїздку скасували). Розмова про приватні літаки викликає спогад про щорічну

медійну конференцію в Сан-Веллі, штат Айдахо, яку проводить інвестиційний банк Allen & Co. Вона популярна серед медіа-магнатів, які літають на власних літаках. Каланік був там тільки раз й образився, що його більше не запросили — почувши це, я здивувався. Ми щойно прилетіли з події в рамках Всесвітнього економічного форуму, де він співголозував і де зустрівся з прем'єр-міністром Китаю, а тут він згадує про те, що Allen & Co. його не запросили. Каланік жартома каже, що залюбки склав би вітальне повідомлення від свого імені для всіх гостей конференції Allen & Co., які замовляють автомобілі Uber:

— Сподіваємося, цього тижня ви будете задоволені нашим сервісом... будь ласка, передайте людям із Allen & Co., щоб мене запросили.

Попри удавану практичність у дусі «лише факти», Каланік понад усе на світі любить обговорювати ідеї — і що неймовірніші, то ліпше. Він уголос запитує Еміля Майкла, свого основного експерта з перемовин і шукача джерел фінансування, чи може Uber перетворитися на публічну акціонерну компанію без інвестиційних банкірів. Майкл — юрист за фахом — пропонує натомість зворотне злиття: дещо сумнівний механізм, коли приватна компанія купує нижчу за статусом публічну компанію і в такий спосіб потрапляє на біржу. Каланік пропонує не залучати банкірів, а віддати три відсотки зібраного капіталу — гонорар, що його отримали б банкіри, — на благодійність. Коли я кажу, що ці гроші можна було б віддати водіям, Каланік жвавішає. Він заявляє, що хоче дати частку водіям — таке вже робить та вискочка Juno, але Uber не хоче мати справи із законодавством щодо цінних паперів.

Коли літак злітає, Каланік стає задумливий — у позитивному сенсі цього слова. Він розповідає мені, що давно мріяв стати журналістом, який спеціалізується на розслідуваннях, — мріяв ще відтоді, як прочитав збірку репортажів про червоних кхмерів у Камбоджі. Ця «робота мрії», каже він, відповідає його відчуттю справедливості. У нього навіть є ідея проекту розслідувань: ми з ним маємо поїхати на півроку в Мумбаї, каже він, жити в нетрях і описувати свій досвід.

— Відпущу волосся, почну по-іншому вдягатися і стану там своїм, — каже він.

(Я зауважую, що з моєю сім'єю цей проект утілити не дуже легко. «То почекаємо, доки твоя донька підросте», — відповідає він). З часом

я зрозумів, що в такий спосіб Каланік почасти розважається, а почасти показує те, яким він є насправді. Він шукач, мрійник. Його розчулює тяжка доля камбоджійців за часів кривавого режиму червоних кхмерів і життя в нетрях Мумбаї, але для безхатченків у рідному Сан-Франциско він нічого не зробив. Його ідеї захоплюють і водночас збивають з пантелику, а він сам отримує задоволення, коли кидає виклик своїй уяві. Я нагадав йому розповідь про новий тип медійної компанії, коли фірми замовлятимуть в журналістів статті й залишатимуть за собою право вето. Ми запекло про це сперечалися. Я перелічив йому всі причини, чому з цього нічого не вийде, а він уперто наполягав, що це може стати ефективною бізнес-моделлю. Хоч ні йому, ні мені не вдалося довести свою правоту, та суперечка нас не зачепила.

Кожен має власну думку про Uber, так само як п'ять років тому кожен мав власну думку про Apple. Коли я закінчував рукопис цієї книжки, один знайомий відвів мене убик на вечірці, бо хотів розповісти про свій нещодавній досвід з Uber. Він живе у віддаленому передмісті округу Марін на північ від Сан-Франциско — водії Uber не дуже хочуть туди їхати. З одного боку, за поїздку туди, а це майже п'ятдесят кілометрів, можна добре заробити. Однак водії, порушуючи договір з Uber, регулярно відмовляються приймати його замовлення, коли в додатку Uber у полі «місце призначення» він вводить назву свого передмістя. Проблема в тому, що вони майже впевнені, що вертатимуться до Сан-Франциско порожніми. До того ж Uber дає бонуси не за відстань, а за кількість поїздок. Довга подорож на північ округу Марін рахуватиметься як одна поїздка, а по часу займе цілу годину.

Нещодавно мій приятель повертався пізно ввечері зі Східного узбережжя й приземлився в міжнародному аеропорту Сан-Франциско. Його замовлення кілька разів скасовували, аж нарешті його прийняв «божевільний росіянин», який цілу годину щось там доказував зі свого переднього сидіння і кружляв поміж машинами на великій швидкості. Мій друг хоробро заявив, що йому важливіше побачити своїх дітей живим-здоровим, ніж швидко добратися додому, а коли водій вперто проігнорував його прохання, попросив висадити його на узбіччі, за мостом Голден-Гейт, за багато кілометрів від його дому. Він поскаржився Uber на поведінку водія і за кілька годин був приємно

здивований, отримавши співчутливу відповідь. Але на той час він опинився у скрутному становищі. Стояв невідомо де на узбіччі дороги. Був пізній вечір. Йому хотілося додому. Що ж він зробив? Заповив Uber, щоб приїхав і його звідти забрав.

— Ось у чому вони відповідають духові часу: я дуже розізлився на Uber і водночас повністю залежав від цього сервісу, бо то був єдиний розумний спосіб викликати водія, який зможе мене знайти.

Ваше бачення Uber залежить від того, звідки ви дивитеся. На початку 2016 року, коли група водіїв із Нью-Йорка— багатомовна юрба іммігрантів з-за меж Манхеттена, яка утворювала ядро робочої сили Uber — протестувала проти начебто нікудишнього ставлення компанії, видання The New York Times зробило дошкульне зауваження щодо нетактовності Каланіка. «Uber доволі незграбно залагоджує проблеми зі своїм автопарком, — написало видання. — Журнал Wired опублікував замітку на 3000 слів про новий корпоративний логотип у найбільш невдалий момент — через день після того, як водії почали страйк біля офісу компанії в Нью-Йорку. Вийшов мимовільний аналіз самозакоханості айтішного світу: у час, коли сотні іммігрантів не приховуючи емоцій критикували Uber в інтернеті, Wired описував, як пан Каланік два роки працював над логотипом, з головою поринувши в органічні комбінації кольорів та інтервали між буквами».

Насправді якраз такі питання й поглинають усю увагу Каланіка та його колег-підприємців. Може у свої двадцять і тридцять він і стояв, притиснувшись носом до скла, та відчайдушно намагався потрапити всередину. От тільки місце, куди він так рвався, було нереальним світом, неймовірно далеким від буденного життя узбецьких трудяг у Квінсі.

І хоча Каланіка жахає думка, що на нього хтось може впливати, Стів Джобс переймався в Apple точнісінько тим самим — інтервалами між літерами в логотипі. І його обожнювали за це. Каланік не був знайомий із Джобсом, але у Кремнієвій долині кожен процитує вам рядки із пісні про Джобса: як той не заспокоїться, доки всі шрифти, гарнітури й охайно скошені краї не досягнуть досконалості. Генеральний директор Apple умів майстерно викликати когнітивний дисонанс, умовляючи клієнтів не зважати на дефекти в продуктах його компанії (які зазвичай можна було легко виправити), а також на гнітючі умови праці в підрядників, які ці продукти виробляли. Так само

директору Amazon Джеффу Безосу пробачають мало не всі його вибрики — з постачальниками, працівниками, транспортними фірмами, іншими продавцями — допоки він гарантує клієнтам найнижчі ціни.

Наразі Каланік не зумів ані створити таке собі «поле викривлення реальності», яким славився Джобс, ані переконати левову частку пасажирів і водіїв Uber не зважати на його безсердечні заяви і відвертий брак емпатії щодо їхнього непростого становища. Він достатньо переймається тим, як сприймають його самого та його компанію, і намагається якимось чином зарадити: виділяє більше ресурсів, щоб пасажирів були задоволені, налагоджує проблемну інфраструктуру підтримки клієнтів і водіїв, намагається пом'якшувати провокативні коментарі так, як йому радять високооплачувані імідж-консультанти.

Та ні стороння критика, ні внутрішній самокритичний аналіз не зупинили джаггернаут Uber і безупинний потік скандалів. Компанія знову і знову фігурує у суперечливих ситуаціях — часто, як жертва власної сумнівної репутації, однак не може її подолати. Наприклад, у 2017 році, у перші дні роботи нової адміністрації Доналда Трампа водії таксі в Нью-Йорку влаштували одногодинний страйк у міжнародному аеропорту імені Джона Кеннеді на знак солідарності з іммігрантами, яких затримали згідно із заборонаю на в'їзд, що її похапцем ухвалив Білий дім. Uber заявив у твітері, що призупинить дію пікових розцінок для поїздок із цього аеропорту. Компанія мала намір допомогти, зменшивши прикрі затори в районі аеропорту, що утворилися через протести проти політики Білого дому. Але критики витлумачили цей крок як протидію бойкоту таксистів і соціальними мережами поширився мем #DeleteUber^[44].

Те, що здавалося звичайним галасом у соцмережах, перетворилося на серйозне бізнес-фіаско. Не лише Uber зазнав шквалу критики через начебто нестачу співчуття до таксистів-іммігрантів, які вже й так потерпали від нього самого — водії, пасажирів й навіть працівників спрямували свій гнів ще й на Каланіка. Зрештою, це ж він погодився увійти разом із ще сімнадцятьма керівниками компаній до складу консультативної ради при президентові. У дописі у фейсбуці, що з'явився перед тим злочасним твітом нью-йоркського офісу про аеропорт, Каланік пообіцяв висловити свою незгоду із заборонаю на

в'їзд під час найближчої зустрічі з президентом. Але ситуація вийшла з-під контролю. За ніч соціальні мережі наповнилися гнівними дописами про Uber. Наступного ранку, 29 січня 2017 року, Lyft підкинув дрова в багаття, оголосивши, що впродовж чотирьох років пожертвує один мільйон доларів Американському союзу захисту громадянських свобод. Того самого дня Uber пообіцяв створити фонд із трьома мільйонами доларів для захисту водіїв-іммігрантів, які постраждали від заборони — цей крок був, вочевидь, реакцією на заяву Lyft. Та було вже пізно. Понад 200 000 користувачів видалили свої акаунти з Uber, а на зборах персоналу того тижня працівники компанії відверто заявили Каланіку, як їх засмучує те, що він співпрацює з президентом. Каланік, який славився своєю впертістю, 2 лютого покинув консультативну раду при Трампові, що стало другим неймовірно прагматичним кроком лише за кілька місяців, відколи Uber капітулював у Китаї перед Didi.

Та хоч як поведився Uber — прагматично чи ні, справедливо чи ні — репутація компанії і самого Каланіка зазнала удару. Наслідки цього були реальними, дарма що оцінити тривалість їхнього впливу буде важко. Каланік залишиться загадкою, чия репутація всередині компанії суттєво відрізняється від репутації поза нею. Працівники хвалять його за те, що він слухає відгуки навіть найнижчих стажерів. Багато хто вважає, що він вийшов із ради при Трампові через незадоволення свого персоналу, а не через прикру втрату прибутків. Але на компанію далі сипалися удари. Щойно буря із закликem #DeleteUber вщухла, компанію накрив наступний шторм у соцмережах: жінка-інженер звинуватила Uber в ігноруванні її скарг на сексуальні домагання.

Та попри численні скандали й постійне перебування в центрі уваги Uber не схожий на жодну іншу компанію, що існувала до його появи. Лише за кілька років він змінив поведінку споживачів у всьому світі. Захопив, відштовхнув від себе, а потім більш-менш задовольнив легіони пасажирів і водіїв. Скористався широкодоступною технологією, показавши тисячам інших підприємницьких ініціатив, як і собі спробувати щось схоже. Та все ж у нього непросте майбутнє. Усі ним захоплюються, а от люблять його не всі. Він займає міцну позицію на ринку і має чимало ворогів, які радіють кожній невдачі Uber. Компанія сміливо інвестує у майбутнє, чудово розуміючи, що її переваги — чималий венчурний капітал і лідерство на ринку — можуть

виявитися замалими, щоб дати відсіч розумнішому чи багатшому супернику.

Під час однієї з останніх розмов із Каланіком я згадав про Александера Гамілтона — зокрема для того, щоб уточнити, чи справді Каланік цікавився першим міністром фінансів США задовго до того, як Лін-Мануель Міранда із вибуховим успіхом поставив свій мюзикл на Бродвеї. Мене цікавило, чому Каланік так захопився Гамілтоном, прочитавши його біографію, яку написав Рон Чернов?

— Багато чого в ньому захоплює, — пояснив він. — Він був підприємцем свого часу. Але замість будувати компанію, будував країну, був у самому її серці. Якби не він, Штати виглядали б зовсім інакше. Він був філософом і водночас жорстокою людиною. У нього було багато чудових рис. Я захоплююся тим, як він уявляв майбутнє. Америка багато в чому реалізувала ті його уявлення і, думаю, саме завдяки його баченню ми стали такою великою державою.

Гамілтон не вмів вчасно затулити рота й мав довжелезний список ворогів. Цікаво, чи не проводив Каланік паралель між своїм становищем і тим, яку неймовірну кількість бруду виливали на Гамілтона?

— Розумієш, — сказав він, — у дядька було повно випробувань. В Uber те саме. Ми любимо казати: «Знаєш, як правильно? То бийся за це. Не будь мудаком». Він просто робив те, що вважав правильним. А коли робиш щось не так, як усі, завжди знайдуться ворожі голоси. З цим просто треба змиритися.

Тревіс Каланік — жорстокий філософ, якого багато-хто вважає мудаком, хоча сам він із цим не погоджується, — навряд чи колись змириться з ворожими голосами. Випробування долі, зрештою, стали частиною подорожі.

Подяки

Редактор моєї першої книжки та мій незрівнянний друг і наставник Джон Броді майже подарував мені ідею цієї розповіді. Мій літературний агент Есмонд Гармсуорт — це моя скеля, мій захисник і моє плече, на якому можна поплакатися.

У виданні *Fortune*, де досі цінують якісну журналістику, я почуваюся як у родинному колі, серед своїх друзів і колег (теперішніх і колишніх). Кліфтон Ліф, Стефані Мета, Брайан О'Кіф, Дженніфер Рейнголд і Нік Варкавер — це мої найдорожчі брати й сестри у *Fortune*, хоч я ціную важку працю усіх моїх колег й захоплююся ними. Дослідниця Доріс Берк, якій немає рівних, завжди вислуховувала мене, коли я до неї звертався. Райан Деруссо підтримував мене, репортера, у тяжку хвилину. Енді Сервер та Алан Мюррей — двоє моїх новопризначених керівників — спонукали мене до різноманітних пригод і мирилися з тим, що мене час від часу не було на роботі. Мені дуже пощастило, що серед моїх неофіційних консультантів є ще кілька зірок із небосхилу *Time Inc.*: Джон Гуї, Рік Керкленд, Норман Перлстін і Уолтер Айзексон.

Хоч на обкладинці цієї книжки зазначено одне ім'я, книжки — це командні проекти, і учасники моєї команди з видавництва *Penguin Portfolio* — Наталі Горбачевські, Стефані Фрерік і Меррі Сан — елітні спортсмени видавничої справи. Щиро вдячний за неймовірну підтримку їхнім колегам Едріену Закгейму, Уїллу Вайссеру, Тейлору Флемінгу й Кетрін Валентіно. Зазвичай компанії не бачать зиску в книжках про себе — *Uber* теж не бачив. Та все ж Наташа Осборн-Герц, Джилл Гейзелбейкер і Метт Келлмен щедро поділилися зі мною своїм часом, якого в них і так було обмаль.

За останній рік мене вислуховували, підтримували й консультували чимало друзів, і не лише журналістів. Серед них Чак Кустен, Кріста Доналдсон, Мігель Гелфт, Майкл Ньюмен, Джон Нідгем, Дженніфер Ньютон і Джеффри О'Брайен. Якби в дослідницькому центрі *Mission Bay* при Каліфорнійському університеті у Сан-Франциско не існувало бібліотеки *FAMRI*, я б мусив шукати іншу місцину, де міг би працювати над цією книжкою. Щиро дякую люб'язним бібліотекарям, які доглядають за цим тихим оазисом.

Родичі авторів книжок ліпше за всіх знають всі мінуси їхньої праці: проведені поза домом вечори, змарновані пообіддя на вихідних, нестерпні письменницькі капризи. Моя дружина Рут Кіршнер допомагає мені вести збалансоване життя й терпить мої примхи. Моя десятирічна донька Лея неабияк цікавилася моїм проектом від його початку й аж до кінця. По-моєму, вона досі любить, коли я читаю їй вголос перед сном — тільки щоб не про бізнес. Мої сестри Пола й Емі Лашинські, мій швагер Роберт Лопес і мій батько Бернард дали мені ідеальну комбінацію підтримки й свободи дій. І, врешті-решт, я б нізащо не став письменником, якби моя мама — Марсія Морріс Лашинські — не передала мені своєї любові до слова й невгамовної допитливості. Вона їздила б Uber всюди, де тільки можна, й детально описувала б мені кожну поїздку. Як би мені хотілося, щоб вона була тут і прочитала цю книжку.

Примітки

1

Книжку було видано до того, як Тревіс Каланік пішов з посади CEO (генерального директора) Uber. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

2

Лашинські Адам. Apple зсередини. Як насправді працює Apple: найдивовижніша, найпотаємніша американська компанія. — К.: Брайт Букс, 2012. — 176 с.

[\(<< back\)](#)

3

Програмер — такий собі бунтівник, який порушує установлені уявлення про поведінку і спосіб життя програмістів. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

4

Райдшеринг (англ. ridesharing) — спільне використання транспортного засобу за допомогою сервісів пошуку попутників. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

5

Одинадцятий розділ (англ. Chapter 11) — одинадцятий розділ Кодексу США про банкрутство, який допускає реорганізацію підприємства в межах законів США про банкрутство. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

6

Тест SAT — різновид вступних випробувань до коледжів та університетів США. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

7

Назва компанії Red Swoosh перекладається з англійської мови як «червона позначка-пташка». — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

8

З англійської мови chaos перекладається як «хаос». Прізвище Чао пишеться так само — Chao. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

9

Автор книжки використовує вживаний Каланіком термін «джемінг» (англ. jamming) на позначення неформальних зустрічей фахівців зі сфери ІТ, під час яких вони вигадують, тестують і доробляють власні найексцентричніші ідеї. Далі в тексті зустрічаються похідні від цього терміна слова, які мають відповідне значення. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

10

Ендавмент — пожертвувані певній інституції чи неприбутковій організації кошти або майно з метою підтримки її діяльності. Управляють ендавментами або спеціальні підрозділи самих організацій, зокрема навчальних закладів, або залучені ззовні інвестиційні компанії. Кошти інвестують, а отриманий від цього дохід витрачають на цілі, визначені тими, хто надав ендавмент. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

11

JamPad можна перекласти з англійської мови як «берлога для джем-сейшенів». — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

12

Каучсерфінг (англ. couchsurfing) — одна з найбільших мереж гостинності, створена на основі онлайн-сервісу. Учасники цієї мережі обмінюються між собою місцями для проживання під час подорожей, організують спільні поїздки і забезпечують один одному знайомство з країною із середини. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

13

Назву Shark Tank можна перекласти як «басейн з акулами». Це відоме в бізнес-середовищі реаліті-шоу, у кожній серії якого справжні підприємці підчать власні ідеї перед справжніми інвесторами. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

14

СХО (chief experience officer) — топ-менеджер компанії, який відповідає насамперед за покращення клієнтського досвіду, зокрема за відповідні зміни в дизайні. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

Надлюдина (нім.) — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

16

Назву сервісу StumbleUpon з англійської мови можна перекласти як «спотикнутися об...», «знайти». — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

Таксі (англ.) — Прим. пер.

[<< back](#)

18

Ком'юніті-менеджер відповідає за створення й підтримку комунікаційних майданчиків із спільнотами, так чи так дотичними до певного бізнесу. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

19

В оригіналі workation (work+vacation), тобто робота+відпустка. —
Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

20

«Раундом А» в стартапах називають залучення коштів від венчурного фонду, коли в компанії вже є фізично втілений продукт, клієнти й продумані плани подальшого розвитку бізнесу. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

21

Аятола — почесний титул, який присвоюють за рішенням народу мусульманам-шиїтам. Аятола належить до спільноти шиїтських лідерів і його поведінка позначена ореолом святості. Нині титул аятоли мають лише кілька десятків людей — переважно в Ірані й Іраку. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

В оригіналі Uberiversity від англ. Uber + University. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

23

День Мартіна Лютера Кінга у США відзначають щорічно в третій понеділок січня, який проголошують вихідним. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

Карпулінг (англ. carpooling)— те саме що й райдшеринг. — Прим.
ред.

[\(<< back\)](#)

Життєвий цикл — поточна цінність ймовірних майбутніх доходів, отриманих від конкретного водія чи пасажера. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

В оригіналі використано слово *Valler*. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

В оригіналі використано слово *Boober*, що означає «жіночі груди».
— Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Рівень, показник (англ.) — Прим. пер.

[<< back](#)

Згвалтування (англ.) — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Buzzfeed дослівно з англійської «стрічка пліток». — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

31

Джаггернаут (англ. Juggernaut) — буквальна або метафорична сила, настільки безжально руйнівна, що її неможливо зупинити. Термін виник в середині ХІХ століття як алегоричний натяк на колісницю зі статуєю індуїстського божества Джаганнатхі, які начебто давили вірян своїми колесами. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Алюзія на американське науково-популярне шоу «Руйнівники міфів» на каналі Discovery, у якому ведучі — «руйнівники міфів», — перевіряючи на практиці відомі легенди й чутки, підтверджують їх або спростовують. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

Усе (англ.) — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Матері проти водіння в нетверезому стані (англ.) — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

35

Район Гемптонс у східній частині Лонг-Айленда — популярний приморський курорт з одними з найдорожчих і найрозкішніших будинків у США. За даними Business Insider, у 2016 році будинок у районі Гемптонс коштував у середньому 8,5 мільйона доларів США. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Ваш особистий фінансовий консультант. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Той, хто підвозить. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

В англійській мові фраза «horse-and-buggy» (з вислову «horse-and-buggy service» — служба стаєнь та екіпажів) набула значення «застарілий», «старомодний», «допотопний». — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

39

Гауді Дуді — прізвисько маріонетки-героя дитячого телевізійного шоу з однойменною назвою. Проект виходив у популярній у США мережі NBC з 1947 по 1960 рік. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

40

«Марсіянин» — дебютний роман американського письменника Енді Уейра. У 2011 році автор спершу самотужки видав книжку, проте у 2012 році видавництво Crown Publishing придбало права на друк роману й у 2014 році вдруге опублікувало його. — Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

«Гра Ендера» — науково-фантастичний роман Орсона Скотта Карда, опублікований у 1985 році. Український переклад твору було приурочено до виходу фільму-екранізації книжки у 2013 році.— Прим. ред.

[\(<< back\)](#)

Piazza (італ.) — назва площ в італійських містах. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Elevate (англ.) — піднесений. — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

Видали Uber (англ.) — Прим. пер.

[\(<< back\)](#)

FB2 document info

Document ID: 4740729c-ed80-479b-81d8-d21cf018d94f

Document version: 1

Document creation date: 13.11.2019

Created using: FictionBook Editor Release 2.6.7 software

OCR Source: Текст надано правовласником

Document authors :

- Unknown

Source URLs :

- <https://www.yakaboo.ua/>

About

This file was generated by Lord KiRon's FB2EPUB converter version 1.1.7.0.

(This book might contain copyrighted material, author of the converter bears no responsibility for it's usage)

Этот файл создан при помощи конвертера FB2EPUB версии 1.1.7.0 написанного Lord KiRon.

(Эта книга может содержать материал который защищен авторским правом, автор конвертера не несет ответственности за его использование)

<http://www.fb2epub.net>

<https://code.google.com/p/fb2epub/>