



*Посвящается моей семье:
Руту, Лии, Эми, Поле,
Роберту, Бернарду и Марсии,
чья память всегда будет
жить в моём сердце.*

Содержание

ГЛАВА 1. ГЛАВ ПУТЬ ПО КИТАЮ	7
ГЛАВА 2. ТЕСТ-ДРАЙВ	35
ГЛАВА 3. ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА	54
ГЛАВА 4. ДЖЕММИНГ	79
ГЛАВА 5. НАЧАЛО	94
ГЛАВА 6. ТРЭВИС САДИТСЯ ЗА РУЛЬ	120
ГЛАВА 7. БОЛЕЗНИ РОСТА	148
ГЛАВА 8. ДЖАГГЕРНАУТ	180
ГЛАВА 9. ВОДИТЕЛЬСКОЕ СИДЕНЬЕ	202
ГЛАВА 10. АВТОНОМНОЕ БУДУЩЕЕ	221
ГЛАВА 11. ПРОВАЛ В КИТАЕ	239
ГЛАВА 12. ДОЛГАЯ ПРОГУЛКА ПО САН-ФРАНЦИСКО	254
БЛАГОДАРНОСТЬ	281

ГЛАВА 1

В ПУТЬ ПО КИТАЮ

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

Предыдущие три дня Каланик провёл в Тяньцзине, огромном городе на берегу Жёлтого моря, расположенном в двух часах езды от Пекина. Там он был сопредседателем форума «Новые чемпионы», проводимого в рамках Всемирного экономического форума — так называемого летнего Давоса. В Тяньцзине Каланик, которому, кстати, через пару недель уже исполнялось 40, ясно ощутил привиле-

гии, коими он был обязан своей свежееиспечённой мировой славе. Калифорнийскому стартапу Каланика всего лишь шесть лет, но, несмотря на это, на одной из не особенно важных межсезонных конференций он встретился со вторым в Китае человеком — Ли Кэцяном, премьером Государственного Совета КНР. Вокруг Каланика яблоку негде было упасть — так много было репортёров, как западных, так и местных, китайских; но это, впрочем, не помешало ему вести себя уверенно и держаться бодро: во время обеда с тяньцзиньскими менеджерами Uber он даже ловко подбросил традиционный китайский блин на сковороде, чем не мог не расположить к себе присутствующих. Там же он вёл душевные беседы с другими крупными предпринимателями, среди которых был Лэй Цзюнь, основатель крупной компании Xiaomi, выпускающей смартфоны. Ввиду своей склонности делать громкие заявления, а также благодаря противоречивой, но тем не менее успешной бизнес-модели его компании (которая в основном сводится к продаже сверхдешёвых смартфонов) Лэй так же уважаем в Китае, как Каланик — во всём остальном мире.

Хотя бы по тому, какой резонанс как в китайской, так и в международной прессе вызвала поездка Каланика, можно заключить, что она была успешной. Ли, китайский премьер, активно поддерживающий развитие предпринимательства в стране, назвал Каланика «передовым человеком», причём сказал он это по-английски, что тотчас же было скормлено местным СМИ его китайскими партнёрами. Вообще едва ли не каждое пророненное Калаником слово попадает на заголовки. Когда его во время очередной беседы спросили, что он думает по поводу возможного вытеснения традиционных автомобилей самоуправляемыми, он ответил ёмко и лапидарно, и в этой его реплике объединились простота, дерзость и размашистый юмор. Фра-

за звучала так: «Ну, скорее всего, владение автомобилем чем-то приблизится к владению, скажем, лошадью. Время от времени будете её выводить на прогулку».

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

Целью звонка было обсуждение необходимости Каланику утром следующего дня вылететь в Сеул для решения совершенно необычного вопроса. В конце 2014 года Каланик был обвинён в том, что корейское правительство сочло нелегальными такси-услугами. Речь шла о популярном варианте обслуживания под названием UberX, предпола-

ГЛАВА 1

гающем облуживание клиентов независимым водителем на собственном автомобиле. Каланик согласился явиться в суд для выслушивания обвинений. План, разработанный юристами Uber после длительных прений с корейскими обвинителями, состоял в том, что Каланик признал бы себя виновным в том, что, по сути, является не более чем проступком, и сразу же вышел на свободу.

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

Всё ещё пробираясь по забитым улицам Пекина, Каланик волнуется всё больше. Он обеспокоен тем, что формально простой акт судопроизводства рискует перерасти в «срань господню», как он сам выразился. Он несколько раз объясняет своим советникам по связям с общественностью и по юридическим вопросам о том, какие последствия может повлечь за собой обнародование известия о прибытии его, этакого «мошенника в бегах», в Сеул. Важ-

но было вызвать как можно меньше шума. Каланик даже заказал частный самолёт в надежде, что его перемещения не будут особо широко освещаться. И тем не менее кто-то, скорее всего, из окружения прокурора, занимавшегося всем делом, пустил слух о том, что Каланик, скорее всего, появится в зале суда на следующий день. Худший вариант развития событий в представлении Каланика выглядит следующим образом: фотографии его, закованного в наручники, выставляются на всеобщее обозрение, что, конечно же, уничтожает его репутацию как в Китае, так и вообще во всей Азии.

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

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

наблюдается; их, вероятнее всего, и не будет, если, конечно, в Uber не решат, что стоит вновь попытаться открыть бизнес в Корее.

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

Несмотря на не самый высокий статус компании Uber в Китае, Каланик является кумиром тамошнего интернет-поколения. Ярые фанаты всего, что связано со словами «цифровой» и «предпринимательство», эти специалисты в области современных технологий хорошо наслышаны о мировом успехе компании Uber и о её положении в Китае. Даже несмотря на то что компания Didi лидирует в своей нише, не подпуская тем самым Uber к вершине рынка, Каланик всё равно воспринимается как очень важная персона. Переполненный зал настроен скептически, но не без интриги ожидает выхода Каланика, имеющего репутацию инакомыслящего и принципиального человека. Они даже не догадываются, что Uber находится на самой грани поражения в Китае. Они не имеют никакого понятия и о том, как сильно мысли Каланика заняты мыслями о возможном аресте в Сеуле. Волнение было таким, что казалось, будто его можно потрогать руками.

Хотя для Каланика это была просто очередная речь, сопровождаемая интервью местному журналисту с безупречным английским. Глава Uber проходит на сцену

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

Время близится к вечеру, Каланик уже изнурён. У него есть заботы посерьёзнее, чем убеждение китайского интернет-сообщества в высоком потенциале его компании. Его выход в конечном счёте занял не более 20 минут. Он выбегает из зала и направляется в гостиницу Shangri-La, находящуюся тут же, у конференц-центра. Ему нужно решить свою корейскую проблему.

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

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

И в этот же момент он начинает излагать мне свою биографию. Последние два года я большую часть времени пытался уговорить упрямого гендиректора, чтобы тот помог мне с книгой про Uber. Я вот уже на протяжении почти 20 лет пишу про крупнейшие компании Кремниевой долины как один из авторов журнала Fortune, а в 2012 году я выпустил книгу про компанию Apple. После долгого оттягивания и многочисленных подготовок к беседе нам на-

конец удалось взяться за дело. Я и так собирался написать её — с ним или без, — и он принял прагматическое решение принять участие в её написании, а не остаться в стороне. Несколькими неделями ранее он пригласил меня отправиться вместе с ним в Китай, ведь эта страна играет достаточно важную роль в истории компании. К тому же сам Каланик и его советники правильно предположили, что во время разъездов вдали от штаб-квартиры у измотанного лидера компании будет возможность вот так пообщаться со мной.

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

Хоть между историей компании Uber и историей Трэвиса Каланика и нельзя поставить знак равенства, он в ней всё же играет определяющую роль. Вообще изначально это была не его идея. Компания Uber была для него лишь формой частичной занятости на протяжении всего первого года её существования, года, который он посвятил приведению своих несколько расстроенных после предыдущего неудавшегося проекта дел в порядок и в течение которого он был открыт для какого-нибудь нового проекта. Но Каланик присутствовал при самом зарождении