

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*—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 співголовавав 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

* Книжку було видано до того, як Тревіс Каланік пішов з посади CEO (генерального директора) Uber.—Прим. ред.

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 Хіаоті. 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 абощо.

Та коли він покидає Тяньцзінь і опиняється в автомобілі з водієм, що везе його до Пекіна, на зміну веселій самовпевненості приходять 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. СЕО, 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 Сістла 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 CEO. У розпаді 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 вхопив 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 Dich, 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 втомився, 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.

00 ----- 00

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 пасажирам. 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*. 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

* Латинські Адам. Apple зсередини. Як насправді працює Apple: найдивовижніша, найпотемніша американська компанія. — К.: Брайт Букс, 2012. —176 с.

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 зустрівся 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 CEO — директором із залізними кулаками. Як наслідок, Uber почали ототожнювати з Каланіком, як Microsoft, Apple і Facebook — з Біллом Гейтсом, Стівом Джобсом і Марком Цукербергом відповідно.