

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог	9
--------------	---

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

<i>Глава 1.</i> Х на х	27
<i>Глава 2.</i> Становление основателя	46
<i>Глава 3.</i> Пост-поп-депрессия	60
<i>Глава 4.</i> Новая экономика	71
<i>Глава 5.</i> Восходящая имобильность	83

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

<i>Глава 6.</i> «Пусть строитель строит»	101
<i>Глава 7.</i> Самый высокий человек в венчурном капитале.....	118
<i>Глава 8.</i> Па-де-де	131
<i>Глава 9.</i> Менталитет чемпиона.....	144
<i>Глава 10.</i> Домашнее шоу.....	161

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

<i>Глава 11.</i> Старший брат и младший брат	179
<i>Глава 12.</i> Рост	188
<i>Глава 13.</i> Пропагандистское наступление	199
<i>Глава 14.</i> Культурные войны	218

<i>Глава 15. Строительство империи.</i>	230
<i>Глава 16. «Яблочная» проблема</i>	250
<i>Глава 17. «Лучшая защита...»</i>	268
<i>Глава 18. Битва беспилотников</i>	285
<i>Глава 19. Спокойное плавание</i>	300

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

<i>Глава 20. Тремя месяцами ранее</i>	319
<i>Глава 21. #DELETEUBER</i>	326
<i>Глава 22. «Один очень, очень странный год в Uber...»</i>	339
<i>Глава 23. ... Чем тяжелее паденье...</i>	353
<i>Глава 24. У Ларри Пейджа не крадут</i>	366
<i>Глава 25. Greyball</i>	379
<i>Глава 26. Роковые ошибки.</i>	399

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

<i>Глава 27. Доклад Холдера</i>	421
<i>Глава 28. Синдикат</i>	439
<i>Глава 29. Месть венчурных капиталистов</i>	453
<i>Глава 30. Упал, но не вылетел</i>	475
<i>Глава 31. Большая сделка.</i>	493
<i>Эпилог</i>	509
<i>Постскриптум.</i>	526
<i>Послесловие</i>	531
<i>Благодарности</i>	539
<i>Примечания</i>	542

Для Сары и Бруны

... Борьбу можно вести двумя способами: опираясь на закон или с помощью насилия. Первый способ применяется людьми, второй – дикими животными, но поскольку первого часто бывает недостаточно, требуется прибегать ко второму.

Николо Макиавелли, 1513 год

ПРОЛОГ

В тот вечер никто не хотел идти домой пешком.

Холодная зима 2014 года в Портленде напомнила о такой необходимой вещи, как толстая теплая куртка. Центр города заполнили толпы студентов, приезжих из пригородов и спешащих купить подарки горожан. Снег прошел в начале недели, и на улицах после непогоды было скользко и мокро. Мигающие белые рождественские гирлянды протянулись по деревьям вдоль центрального Бродвея праздничной рождественской декорацией. Хороший вечерок, но только если вам не нужен автобус. Промокшие, замерзшие, раздраженные и злые, сотрудники местного транспортного отдела маялись на холоде, пытаясь поймать такси.

Вот только такси они ловили не для того, чтобы вернуться домой, — они выполняли распоряжение Портлендского управления транспортом: выявлять и останавливать всех и каждого, кто работает на Uber, недавно созданную и быстро растущую компанию по вызову такси. Несколько месяцев она безуспешно пыталась добиться от городских чиновников официального разрешения открыть бизнес в городе, но все закончилось ничем, и Uber прервал переговоры.

В тот вечер компания начала работу, так и не получив добро от властей.

Для Uber это было обычным делом. Начиная с 2009 года компания конфликтовала с законодателями, полицией, операторами и владельцами служб такси и профсоюзами транспортных рабочих. По мнению Трэвиса Каланика, сооснователя и генерального директора компании, вся существующая система была заточена против таких вот стартапов. Как и многие другие в Кремниевой долине, он верил в преобразующую силу технологий. Его сервис связал воедино самые невероятные IT-разработки — смартфоны, дата-анализ, GPS-навигацию в режиме реального времени — ради улучшения жизни и эффективности сервисов, связи между покупателями и продавцами, совершенствования общества. Нерешительность и осторожность тех, кто оставался верен старым системам, старым структурам, старому мышлению, разочаровывали его и приводили в отчаяние. Он считал, что созданную в XIX и XX веках индустрию такси поддерживают и контролируют коррумпированные институты. Задача Uber — отринуть и смести устаревшие идеи и открыть дорогу XXI веку. Однако транспортные чиновники ответственны перед законодателями, а законодатели, в свою очередь, имеют обязательства перед финансовыми донорами и спонсорами. А среди этих доноров и спонсоров зачастую значатся профсоюзы водителей и крупные службы такси, то есть группы, вовсе не заинтересованные в успехе Uber.

Uber уже пытался решить проблему по-хорошему. Сутками ранее Каланик направил Дэвида
10 Плуффа, опытного политтехнолога, уладить

спорные вопросы с транспортными властями города. В мире политики Дэвид Плуфф славился красноречием и умением убеждать. Многие полагали, что именно его мастерство помогло Барраку Обаме победить на президентских выборах 2008 года. Плуфф знал, какой именно тон выбрать в разговоре с местными деятелями. Первым делом он позвонил своему приятелю, мэру Портленда Чарли Хейлзу, и предупредил его о следующих шагах Uber. Мэр принял звонок в своем офисе в муниципалитете, где к нему присоединился член городской комиссии по транспорту Стив Новик.

В комиссии Новик служил своего рода дубинкой при добродушном и любезном «приятном парне» Хейлзе. Коротышка — всего 145 сантиметров, — в очках с толстыми стеклами и возвышающимся до пронзительных нот голосом, Новик напоминал бульдога. Сын официантки и профсоюзного организатора из Нью-Джерси, он родился без левой руки и малоберцовых костей в обеих ногах, но эти недостатки только укрепили его бойцовский дух. Окончив в возрасте восемнадцати лет Орегонский университет со степенью бакалавра, Новик продолжил учебу и в двадцать один год стал квалифицированным юристом в Гарварде. Не чуждо было ему и чувство юмора: в прошлых рекламных кампаниях он провозглашал себя Бойцом-с-Крепким-Левым-Крюком, намекая на металлический протез в форме крюка, которым заканчивалась его левая рука.

Плуфф начал беседу в дружелюбном тоне, дав понять местным политикам, что Uber ждал достаточно долго, и с простодушной фамильярностью — его классический прием — добавил, что

компания планирует запустить бизнес в городе на следующий день.

«Так что, парни, мы уже обосновались в пригородах Портленда, и в вашем замечательном городе сдерживаемый спрос на наш сервис просто огромен». Именно такой тон — энергичный, твердый, популистский — Uber взял на вооружение после появления в нем Плuffed. Компания ориентировалась на частных водителей, давая им возможность заработать, используя свои машины, на своих условиях, по своему графику. Таким образом количество пьяных водителей на дорогах уменьшалось, улицы города становились безопаснее, а в районах с недостаточно развитым общественным транспортом для пассажиров появлялась удобная и нужная услуга. «Мы в самом деле стараемся предоставить вашим горожанам еще одну опцию обслуживания».

Новик, однако, никаких объяснений не желал и слышать.

«Мистер Плuffed, вы заявляете, что намерены нарушить закон. Это неправильно, — твердил он, сердито тыча в мэрский стол своим крюком. — Речь идет не о том, должны ли мы самым серьезным образом обсудить изменения в нормативных документах. Речь идет о том, что некая компания ставит себя выше закона».

Новик и Хейлз уже несколько месяцев пытались объяснить Uber, что компания не может просто взять и открыть бизнес только потому, что она к этому готова. Такие действия вызвали бы недовольство профсоюза таксистов. Кроме того, существующие правила и инструкции не допускают появления на рынке некоторых услуг из тех, что предлагает Uber. А поскольку сам сервис такси по вызову явление новое, большая

часть действующих в Портленде законов не учитывают такую практику — проще говоря, законы для Uber еще не написаны и ему придется подождать.

Нельзя сказать, что Новик и Хейлз не проявили гибкости. Хейлз обещал пересмотреть транспортное регулирование сразу же по вступлении в должность¹. Несколькими неделями ранее Портленд стал одним из первых городов в стране, разработавших правила, которые позволяли Airbnb, стартапу по поиску и бронированию жилья онлайн, работать в городе на законных основаниях. Больше года Uber надеялся, что такой передовой в отношении новаций город сможет сделать то же самое и для райдшеринга.

Но добрые намерения Портленда плохо вписывались во временные рамки Каланика. И вот теперь обе стороны оказались в тупике.

«Убирай свою гребаную компанию из нашего города!» — орал в трубку Новик. Плуфф, сладкоголосый заклинатель, молчал.

Подход в простецки-дружелюбном стиле — «Uber — приятный парень» — не сработал. Но на это и не рассчитывали. За минувшие пять лет компания выросла от стартапа с парой технарей, ютившихся в квартире в Сан-Франциско, до процветающего глобального гиганта, работающего в сотнях городов по всему миру. Чтобы достичь этой цели, в компании разработали тактику систематического продвижения из города в город: засылали туда ударную группу сотрудников, которые рекрутировали сотни водителей, раздавали купоны на бесплатную поездку, привлекали на свою сторону пользователей

смартфонов и в результате создавали рыночное пространство, в котором водители подбирали пассажиров быстрее, чем зашоренные местные чиновники успевали отслеживать и контролировать. Такой же план предусматривался и для Портленда — независимо от того, что говорили мэр и его инфорсер¹.

Трэвису Каланику надоело ждать.

В шестистах милях к югу от Портленда, в здании, расположенном по адресу Маркет-стрит, 1455, в Сан-Франциско, Трэвис Каланик мерил шагами офис в штаб-квартире Uber.

Тридцативосьмилетний гендиректор был любителем ходьбы. Таким его помнили все друзья, а отец однажды заметил, что мальчишкой Трэвис до дыр протоптал пол, расхаживая по своей комнате. С годами привычка никуда не делась. Ходьба стала для него необходимостью. Иногда, во время деловой встречи с незнакомым человеком, он извинялся и вставал — ему требовалось походить.

«Извините, мне нужно подвигаться», — говорил он, поднявшись из кресла. А потом продолжал разговор, зарядившись кинетической энергией. В штаб-квартире Uber все уже привыкли к тому, что Каланик нарезает круги по офису, и только старались не попадаться ему на пути.

Сама штаб-квартира компании проектировалась с учетом этой привычки Каланика. Офисное пространство площадью 220 тысяч квадратных футов в центре Сан-Франциско включало

¹ Инфорсер — член преступной группировки, принуждающий жертву к выполнению воли главаря банды. (Прим. ред.)

в себя встроенный в бетонный пол кольцевой трек, пролежавший между рядами раскладных столов для письма и общими столами в конференц-зале². Каланик не раз говорил, что трек «для ходьбы и разговоров», и с удовольствием хвастал тем, что за неделю делает 160 кругов по дорожке в четверть мили, то есть проходит примерно сорок миль.

Ходьбой и разговорами дело не ограничивалось. Введением новых нормативных документов в сфере транспорта портлендские чиновники занимались больше года. И вот теперь Uber собрался выйти на городской рынок, не получив мэрского согласия. Компания не хотела ждать, пока власти соберутся вместе и напишут новые законы. «Инструкции часто не поспевают за инновациями, — скажет позднее представительница Uber, отвечая на вопросы репортеров по случаю портлендского инцидента. — К моменту запуска Uber никакого регулирования райдшеринга не существовало».

Проблема заключалась не в сервисе UberBlack: тот успешно работал в ряде городов, поскольку придерживался стандарта эксклюзивного обслуживания — с лимузином и высококлассным шофером. Камнем преткновения был UberX, амбициозная, дешевая бизнес-модель, благодаря которой едва ли не каждый обладатель приличного, с хорошим кондиционером автомобиля, прошедший элементарную проверку биографии, мог работать на компанию. Разрешить случайным горожанам возить людей за деньги означало открыть дорогу множеству проблем. Самое главное, никто не имел понятия, законно это или нет. В компании, в общем-то, никто из-за этого голову не ломал.