



Date: December 20, 2023

Uber: 실리콘밸리의 스타에서 문제아로, 그리고 다시 스타로

Uber: 공유 모빌리티 시대를 연 혁신자

2009년 샌프란시스코의 북적거리는 거리에서, 차량 이용의 개념을 재정의하고 교통수단을 인식하는 방식을 바꿀 단순하지만 획기적인 아이디어가 기업으로 탄생했다. 기업 Uber가 창립된 것이다. Uber는 혼잡한 시간대나 접근성이 좋지 않은 지역에서 택시를 쉽게 잡을 방법에 대한 해결책을 고민하는 과정에서 탄생하였다. Uber는 이러한 현실적인 고민에서 시작하였으며, 이후 혁신을 거듭해 전 세계 사람들이 교통수단 및 이동을 바라보는 관점 자체를 바꿔낼 수 있었다.

Uber는 현재 명실상부 공유경제 및 혁신적 기업의 대표주자이며, 2023년 3분기 기준 1억 4천만명의 월간 활성 고객 수를 보유하고 있다. 2023년 3분기 기준 Uber는 전 세계 72개국에서 운영 중이며, 최근 4개 분기 누적 총 48조원에 달하는 매출을 달성하였다. Uber의 주 사업, 모빌리티 서비스는 라이드 헤일링(Ride Hailing), 호출형 승차공유 서비스를 뜻한다. 운전자와 승객을 중개하여 차량 이용 경험을 제공하고, 이후 승객이 지불하는 요금에서 수수료 이익을 가져가는 형태의 비즈니스를 운영한다. 이후 Uber는 점차적으로 음식배달과 화물중개 분야로 사업을 다각화하였다. 2023년 3분기 누적 기준, Uber는 라이드 헤일링 사업에서 55%, 음식배달에서 32%, 화물중개에서 14%의 매출을 얻고 있다.

Uber는 기존 CEO 캘러닉(Travis Cordell Kalanick)의 공격적 리더십 아래에서 세계에서 유례없는 속도의 빠른 성장을 경험했다. 캘러닉은 끊임없이 들이대기(Always be Hustle), 능력주의, 소신 있는 반대, 대범함, 규모의 경제, 혁신 등 총 14가지 핵심원칙을 강조하며 Uber의 성장을 이끌었다. 그는 '슈퍼 펌프드'(Super Pumped), 최고의 열정과 에너지로 가득한 상태로 상황에 대응하여 싸워 이겨야 한다는 태도를 직원들에게 요구하였다. 무슨 짓을 해서라도 싸워 이기기를

¹ 본 사례연구는 2023년도 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 김문수, 김상호, 정민경이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

원하는 캘러닉의 강한 개성이 Uber의 기업 문화로 공고하게 존재했다.

이는 Uber의 빠른 성장으로 이어졌지만, Uber는 한 편으로 그 과정에서 많은 논란들을 마주하곤 했다. 차량 공유 사업의 불법성 논란, 플랫폼으로서의 사회적 책임, 회사 및 경영진의 도덕성, 낮은 수익성에 따른 사업 지속성 등 여러 문제를 마주하며 기업 운영에 어려움을 겪기도 했다.

특히 2017년은 Uber에게 최악의 해였다. 공격적인 조직문화가 만들어낸 부작용과 CEO 캘러닉의 과도한 대응이 통제 불가능의 악재를 초래했다. Uber에 근무하던 수잔 파울러(Susan Fowler)가 상사의 성희롱과 기업 내 성차별적 기업문화를 폭로하는 사건이 일어났고, 구글 무인자동차의 핵심 기술을 유출한 혐의로 엔지니어 앤서니 레반도브스키(Anthony Levandowski)가 지적재산권 소송에 휘말렸다. 당국의 단속을 피하기 위해 제작된 불법 프로그램 '그레이볼(Greyball)'의 존재가 언론을 통해 세상에 알려지기도 했고, 캘러닉이 한국에서 여성 접대부가 있는 유흥주점을 방문한 사실이 밝혀지기도 했다. 도널드 트럼프 미국 대통령 취임 초 그의 경제 자문을 맡는다는 CEO의 발표는 트럼프에 정치적으로 반대하는 세력들에게 큰 자극이 되어 불에 기름을 부었다. 캘러닉은 직원들이 느끼는 혼란은 시간이 지나면 해소될 것이라는 안일한 태도로 자신의 생각을 밀어붙였다. 트럼프 행정부의 반(反) 이민 행정 명령에 반대하는 Uber의 젊은 세대 고객층과 유색 인종 운전기사들의 정서를 고려하지 않은 결정에 사회관계망서비스에서는 'Uber를 삭제하라>DeleteUber'라는 해시태그 운동이 벌어지는 등 총체적인 위기를 마주하게 된다. 2017년에는 이러한 논란들을 연유로 기존 경영진이 사퇴하는 결과가 나타나기도 했다.

그러나 성장과 경쟁만을 우선시하던 Uber의 사내 기조는 2017년을 기점으로 다양한 개선을 보였고 2019년 5월, Uber는 논란들을 넘어서서 뉴욕 증권거래소에 상장하게 된다. Uber는 현재 기업 건실성을 회복하여 손익분기점 돌파와 성장성 모두에서 좋은 성과를 보이고 있다. Uber는 2017년을 기점으로 고질적 문제로 지적되어 왔던 문화적 단점들, 운영적 미숙, 경영 구조 등에 있어 혁신을 꾀했으며, 이는 COVID-19 시기 위기에 대한 효과적 대응과 현재 회사가 보여준 수익성 개선의 근간이 되었다. 2023년 12월 현재, Uber의 주식은 역사적 최고점에 가까운 수준인 60달러의 주가에서 거래되고 있다. 과연 Uber는 어떠한 과정을 거쳐서 논란들을 극복할 수 있었을까? Uber는 앞으로 사업모델 발달 및 수익성 개선에 있어 시장의 기대에 걸맞은 모습을 보여줄 수 있을까?

Uber의 기원

트래비스 캘러닉과 개릿 캠프(Garrett Camp)의 발명품인 Uber는 두 창업자의 개인적인 경험에서 그 아이디어가 시작되었다. 2008년 프랑스 파리에서 눈 내리는 추운 저녁, Uber의 창업자 캘러닉과 캠프는 파리의 보도에 서서 택시를 부르기 위해 고군분투하며 불편함을 겪었다. 캘러닉과 캠프는 기존에 스타트업 엑시트 경험이 있던 성공한 창업가들이었으며, 그들은 다음 사업 아이템을 물색하던 중이었다. 캠프의 주도 하에, 둘은 이 때의 경험을 구체화하여 '누구나 백만장자와 같은 차량 이용 경험을 제공하겠다'는 기조에서 Uber 서비스를 기획하였다.

특히 제임스 본드 영화에서 핸드폰으로 차량을 호출하는 것처럼, 모바일로 차량을 호출하고

이동경로를 확인할 수 있는 온디맨드(On-demand) 차량 서비스를 기획하게 되었다. 캠프는 스마트폰 앱 형태로 승차 호출 및 전문적인 수준의 운전 서비스를 제공하는 것을 구상했고, 회사가 차량을 직접 소유하여 운영하는 개념을 생각했다. 그러나 켈러닉은 차량을 소유한다는 개념보다는 차량을 가지고 있는 이들과 승객을 연결해주는 공유 생태계 아이디어가 보다 매력적이라고 판단했고, 켈러닉과 캠프는 이를 토대로 서비스를 구체화하게 된다.

캠프는 오랜 친구였던 엔지니어 오스카 살라자르(Oscar Salazar)에게 아이디어를 공유했고, 살라자르는 팀에 CTO로 합류하여 어플리케이션 개발을 맡아 진행하게 된다. 라이언 그레이브스(Ryan Graves)는 2010년 2월 Uber의 첫 번째 직원이 되었고, 그 해 5월에 CEO로 임명되었다. 켈러닉은 초기에 직접 합류하기보다는 자문인력으로만 역할을 맡았으나, 2010년 12월, 켈러닉은 그레이브스의 뒤를 이어 CEO 역할을 맡게 된다. Uber 서비스는 뉴욕에서의 테스트 이후 2011년 샌프란시스코에서 처음 시작되었으며, 택시의 약 1.5배 가격으로 검은색 고급 승용차로 탑승 서비스를 제공하는 형태였다. 높은 가격에도 불구하고, 서비스의 슬로건 및 혁신성에 시장의 반응은 뜨거웠다.

Uber는 UberCab이라는 이름으로 라이드 헤일링 서비스를 제공하고 있었으나, 샌프란시스코 택시 기사들의 반발에 따라 서비스 이름을 Uber로 바꾸게 된다. Uber는 '넘어서다' 라는 어원을 가지고 있는 단어이며, 한계를 넘어 뛰어넘는 것을 구축하는 행위를 표현한다. 이는 뛰어넘는 탑승 경험을 제공하고자 하는 팀의 목표를 대변하며, 한계를 마주하더라도 이를 넘어서서 나아가고자 하는 Uber 팀의 정신을 표방한다. 캠프와 켈러닉을 비롯한 창업자들은 회사의 이름을 Uber로 정함으로써 무슨 짓을 해서라도 싸워 이기겠다는 슈퍼 펌프드 문화를 표현하였다.

Uber의 공격적인 확장 전략

공격적인 서비스 제공 지역군 확장

Uber는 2009년 서비스 런칭 이후 공격적인 서비스 확장 전략을 펼쳤다. 가장 먼저 서비스 제공 지역을 적극적으로 확장했는데 이것은 혁신적인 서비스라는 특색에 힘입어 조기진입자로서의 이점을 노리기 위한 행동으로 볼 수 있다. 진행 과정에서 다양한 법적 이슈가 발생하였음에도 불구하고 Uber는 미국 내 다양한 지역뿐만 아니라 타 국가로의 연쇄적인 확장을 이어 나갔다.

2011년 뉴욕 서비스 런칭과 함께 프랑스를 시작으로 해외시장 진출의 첫 발을 내딛었다. 뒤이어 2012년에도 런던과 암스테르담 시장도 개척하며 유럽시장에 본격적으로 자리잡기 시작했다. 호주, 뉴질랜드 등 지역확장 전략을 적극적으로 이어 나가며 2012년 10월에는 도합 20개의 지역에서 서비스를 제공할 수 있었다. Uber 홈페이지에 따르면 2023년 12월 기준 현재 10,000개 이상의 도시에서 서비스를 이용할 수 있다고 한다.

타 기업과의 적극적인 협력

지역적 확장과 함께 Uber는 다양한 기업들과 적극적으로 협력관계를 맺고자 했다. 2014년 하얏트(Hyatt) 호텔과의 제휴를 통해 Uber는 더 많은 고객들과 접점을 만들어냈다. 하얏트 고객들은 호텔 앱을 통해서 공항에서 호텔까지 이동가능한 Uber를 예약할 수 있게 되었다.

이후에도 숙박기간동안 자유롭게 Uber 서비스 이용이 가능하며 선택한 여행 옵션에 대한 예상 경비 정보도 받아볼 수도 있다. 호텔과 Uber의 서비스 통합을 통해 호텔은 고객에게 더 나은 경험을, Uber는 새로운 고객 유치가 가능한 이상적인 협력 관계를 구축했다.

현대사회에선 익숙한 앱 내 지도 서비스 역시 Uber의 협력사를 통해 이루어질 수 있었다. Uber는 위치기반 소셜 네트워크 사인 Foursquare의 서비스를 자사 서비스와 일부 통합했다. Foursquare의 위치 데이터가 추가되면서 Uber 사용자들은 자신이 현재 있는 식당, 영화관, 술집 등의 상세 주소를 입력하지 않아도 위치를 전달할 수 있게 되었다. 이전까지는 이름이 잘 알려져 있는 곳이 아니라면 위치를 잘 인식하지 못해 일일이 입력해야 하는 불편함이 있었지만 해당 제휴를 통해 Uber는 고객들에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있게 되었다.

적극적인 신사업 개발

Uber는 협력을 통해 기존서비스를 개선하는 것 외에도 지속적으로 새로운 성장 동력을 찾고자 노력했다. 그 결과 택배, 카풀, 자율주행 기술, 음식 배달 등 신사업 분야를 적극적으로 확장해 나갔으며 이러한 서비스들 역시 미국 외 지역에서도 공격적으로 선보였다.

주문형 배송 서비스 Uber Rush

2014년 선보인 Uber Rush는 기존 차량공유 서비스 경험을 활용한 물품 배송(택배) 서비스다. 기업 및 개인을 대상으로 주문 받은 상품을 신속하고 정확하게 배송하며 특히 소규모 및 중소기업들에게 뛰어난 편의성을 제공해왔다. 사용자들은 Uber 앱을 통해 실시간으로 배송 상태 추적이 가능하며 분실 위험성을 최소화할 수 있다. 가장 큰 강점은 기존의 Uber 앱을 이용하던 고객이라면 간단한 조작만으로 빠르게 택배 예약이 가능하며 즉각적인 가격 확인과 함께 결제까지 할 수 있다는 점이다.

맨하탄 런칭 후 뉴욕, 샌프란시스코, 시카고로 확장을 이어 나가며 소비자들에게 높은 만족도를 제공했다. 총기, 동물, 폭발물, 불법 약물 등을 제외한 30파운드 이하의 소형 물품에 한해 서비스를 제공해 왔으나 여러 고객들로부터 꾸준히 납품 계약을 받아오며 성공적으로 서비스를 이어 가는 듯해 보였다.

하지만 기존 Uber의 계획과 달리 이용자들은 이를 물건 배달이 아닌 음식배달 서비스로 사용하거나 식당에서 배달부 대신 Uber Rush를 이용하면서 문제점이 발생하기 시작했다. Uber가 런칭한 Uber Eats와의 경쟁구도가 생겨났기 때문이다. 관계자들은 2018년 6월 말까지 Uber Rush의 납품 물량을 줄이고 서비스를 종료한다고 밝혔고 그간 축적해왔던 데이터 및 교훈들을 Uber Eats 서비스에 적용시킬 것임을 밝히며 Uber Rush는 마무리되었다.

저렴한 비용의 카풀 서비스

Uber는 기존 차량 공유 서비스에 카풀 서비스를 새롭게 도입하여 고객들에게 더 저렴한 가격으로 서비스를 제공했다. Uber X Share (이전 명칭: Uber Pool)은 라이더에게 같은 길을 가는 다른 승객들을 함께 배정해 한 번에 더 많은 승객을 저렴한 가격으로 운행할 수 있게 한다. 이를

통해 교통 혼잡도를 줄일 수 있고 운전자들은 더 적은 비용을 많은 손님을 태울 수 있어 높은 효율성을 가진다.

해당 서비스 이용 역시 Uber 앱 내에서 동일한 방식으로 이루어지며 옵션 선택 창에서 해당 서비스를 선택하면 되어 무척 편리하다. 대중교통 대신 택시를 이용하고 싶으나 비용이 부담되는 손님들, 더 저렴한 가격의 빠른 교통 수단을 원하는 고객들에게 인기가 많다. 또, 여행 기간 동안 대중교통이 원활하지 않거나 저렴한 택시 서비스를 원하는 고객들은 함께 여행 중인 친구, 가족들과 서비스를 이용할 수 있어 높은 만족도를 느끼고 있다. 코로나 19로 인해 2020년 3월에 Uber X Share 서비스를 잠시 중단했으나 완화된 이후 다시 서비스를 개재했다.

Uber Eats: 차량 공유 회사의 음식 배달 서비스

코로나 19 시기, 많은 기업들이 어려운 상황이었을 때 Uber가 살아남을 수 있었던 주요한 이유는 바로 Uber의 음식 배달 서비스인 Uber Eats의 대성공 때문이다. Uber Eats는 카풀 서비스인 Uber X Share과 같이 식당의 음식 주문 또한 원활하게 이루어질 수 있는 편리성을 고객에게 제공하고자 시작되었다.

사용자(주문 고객)에게는 배달비를 청구하고 식당에는 주문에 대한 마케팅 수수료 형태로 요금 청구하는 방식의 수익구조를 가지고 있다. 식당들은 Uber Eats와의 파트너십을 통해 해당 서비스를 이용할 수 있으며 Uber 유저들은 이용하던 앱을 통해서 간편하게 주변 식당들의 음식 주문을 할 수 있다.

2015년 Uber Eats로 정식 출범된 이 서비스는 출시 1년 만에 1년 만에 56개 도시로 확장하였고, 2023년 12월 현재 전 세계 약 120개 도시에서 서비스 이용이 가능하게 되는 등 좋은 성과를 보이며 공격적인 확장을 이어 갔다. 초기 4.99달러로 고정요금이었던 배달 요금은 2018년 8월에 거리에 따른 변동비로 전환되었으나 2019년 2월 수수료를 35%에서 30%로 절감하겠다는 의사를 밝히는 등 비용 절감을 위한 노력을 보였다.

2019년에는 드론을 이용한 음식 배달서비스와 고객이 미리 음식을 주문한 뒤 매장에 가서 직접 먹을 수 있는 매장 내 식사 옵션을 제공하는 등 서비스 다각화를 통해 고객에게 더 풍부한 서비스를 제공하고자 했다. 지속적인 성장세를 보이던 Uber Eats는 코로나 19를 기점으로 Uber의 든든한 캐시 카우(Cash Cow)가 되어 주었다.

2020년 코로나 19 팬데믹 기간 동안 사람들은 바이러스 감염 우려로 인해 외출을 꺼리면서 음식 배달에 대한 수요가 증가했다. 꾸준히 사업 다각화와 지역적인 확장을 해오던 Uber Eats는 이러한 상황 변화에 수혜를 입어 매출이 증폭적으로 늘어나기 시작했다. 2020년 3월 한달만에 Uber Eats의 신규 고객 수가 전체 대비 30%가 증가하는 등 높은 수요를 보였다. 팬데믹 기간 동안 패스트푸드 레스토랑에 약 30~35% 수수료를 부과했다는 비난을 받기도 했으나 이후 여러 식료품 가게들과의 협력 계약, 자율 배달 시범 서비스 시작 등 적극적인 투자를 이어가고 있다.

회사 성장 가속화를 위한 그로스 해킹 전략

Uber는 이러한 공격적인 서비스 확장 전략의 실효성을 극대화하고자 마케팅 역시도 공격적인 면모를 보였다. 상대적으로 짧은 시간 내 회사 성장을 가속화하고 지속가능성을 도모하고자 그로스 해킹(Growth Hacking) 전략을 펼쳤으며 운전자, 승객, 기업이란 3 객체 모두를 대상으로 마케팅을 진행했다.

이들은 소비자들을 대상으로 기프트 카드를 제공했다. 온라인 기프트 카드와 같이 활용성 높은 서비스를 도입해 사용자의 친구와 가족에게도 마케팅 효과가 발생할 수 있도록 했다. 남녀노소 누구나 빈번하게 방문하게 대형 슈퍼마켓에 기프트 카드를 배치하고 기념일에 다양한 프로모션을 진행하며 선물하는 것을 적극 권장하였다.

Uber는 기존 사용자들을 이용해 신규 사용자들을 유치해 올 수 있는 추천 마케팅도 진행했다. 사용자가 친구에게 서비스를 추천하면 무료 탑승 혜택을 제공함으로써 기존 고객들의 네트워킹을 이용해 입소문 효과가 발생할 수 있도록 했다. 더 저렴하게 서비스를 이용하고자 하는 고객들이 이러한 마케팅에 이끌려 홍보를 시작하면서 해당 마케팅 또한 효과적으로 작용했다.

Uber는 위 마케팅 전략들의 효과를 극대화하고 채널 간 효율성을 증대하고자 2018년 마케팅 채널을 하나로 통합했다. 모든 혁신, 개발, 발표 사항을 Uber 엔지니어링 블로그에서 발표될 것이라고 공지하며 소비자와 직원들 모두에게 하나의 일관된 채널을 제공했다. 이를 통해 마케팅 업무의 효율성을 증진시키고 소비자들에게도 더 효과적으로 마케팅을 진행할 수 있게 되었다.

적극적 투자 유치를 통한 자원 확보

Uber는 설립 이래 잠재력에 기반하여 투자를 적극적으로 유치해 자원을 확보해왔다. 2015년까지 총 투자자금 조달액이 11조원을 돌파하며 실리콘밸리 역사상 IPO 이전 최대 누적 투자 유치 규모를 달성했다.

이러한 활동을 긍정적인 효과와 부정적인 효과 모두를 야기했다. IPO 이전부터 투자자들을 많이 유치한 만큼 많은 부담감을 떠안을 수밖에 없었다. 지속적으로 가파른 수익 성장세를 보여주어야 했으며 상장 전까지 기업의 성장 가능성을 증명하기 위해 끊임없이 노력해야 했다. 이로 인해 Uber의 공격적인 확장 전략들이 성과를 내기 위해 더 공격적인 형태를 취하게 되면서 여러 내·외부적인 문제들로 이어지게 되었다.

하지만 그와 동시에 그러한 부담감들은 Uber가 새로운 성장 동력을 찾을 수 있게 만드는 원동력이 되어 주었다. 차량 공유 서비스, 음식 배달 서비스 등 Uber가 기존 서비스에 대한 의존도를 낮추고 새로운 성장 동력을 찾을 수 있는 잠재가능성을 가진 기업임을 보여주기 위한 행동들로 시장에서 그 입지를 견고히 다질 수 있었다.

Uber의 위기

2017년 1월, 'DeleteUber' 해시태그를 달고 Uber 앱을 삭제하는 게시글이 트위터에 업로드 된다. 이는 이후 사람들의 지지 속에 큰 탄력을 받았고, 단 며칠만에 총 20만명에 달하는 사용자들이 Uber를 삭제하게 된다. Uber 서비스를 삭제한 사용자들의 수보다 더 큰 문제가 되었던 것은

Uber의 기업 이미지에 대한 타격이었다. Uber는 혁신의 상징이 아니라 부당함이나 불평등과 같은 부정적 가치들을 표방하는 서비스로 고객들에게 인지되도록 상황이 변화한 것이다. Uber는 2017년에 DeleteUber 캠페인을 시작으로 사업 존속성에도 영향을 줄 뻔했던 여러 위기들을 마주하였다.

DeleteUber: 정치적 행동과 사회적책임에 대한 의식 부재에서 촉발된 위기

DeleteUber 캠페인은 시카고의 기술직 노동자 댄 오설리반(Dan O'sullivan)에 의해 시작되었다. 도널드 트럼프 대통령 취임 초기 격동의 시기였던 2017년, 블루칼라 배경을 가진 댄 오설리반은 새로운 정부에 대한 깊은 환멸을 느끼고 있었다. 트럼프의 각종 혐오 및 차별 발언들과 국정 운영 방향성에 대하여 반대하는 입장을 가지고 있던 오설리반은 트럼프 대통령 임기동안 벌어질 일들의 잠재적인 영향에 대한 우려를 떨쳐버리지 못하고 있었다.

오설리반은 작가의 꿈을 갖고 있었지만 기술 지원 업무로 생계를 이어 나가려 계획하고 있었다. 그는 트위터의 디지털 공간에서 위안을 얻으며 살고 있었고 본인의 의견 또한 자주 공유하곤 했다. 그는 트위터 페르소나 하에서 여과되지 않은 의견, 특히 본인의 정치적 의견을 자주 표현하였다. 그는 그의 발언이 잠재적인 고용주들과 잘 맞지 않을 수 있다는 것을 알고 있었지만, 트위터는 그에게 정치적 견해를 표현하기 위한 피난처이자 플랫폼이었다.

오설리반이 DeleteUber 캠페인을 시작하게 된 결정적인 계기가 된 것은 트럼프 정부의 여행 금지령이었다. 2017년 1월, 트럼프는 7개의 무슬림 국가가 미국을 방문하지 못하게 하도록 규제를 가하기 시작했다. 이는 많은 반발을 촉진하였으며 전국적인 시위를 촉발시켰고, 수천 명이 시위를 위해 공항에 모이게 되었다. 뉴욕에서는 이슬람 공동체 출신의 많은 택시 운전사들이 JFK 공항에서 별도로 파업활동을 조직해 진행했다. 그러나 파업기간동안 Uber 기사들은 택시공급의 감소를 기회로 삼아 지속적으로 JFK 공항에서 적극적으로 손님을 모집하는 등의 행동을 보였다.

Uber는 택시 파업에 따른 초과 수요 현상에도 JFK 공항 발 운행에 대해 높은 가격을 부과하는 것 또한 중단하겠다고 선언했는데, 이는 시위자들 및 지지세력에게 기회주의적인 행동으로 비춰졌다. 이는 Uber에 대한 광범위한 분노를 촉발시키게 되었다. 당시 Uber의 CEO였던 캘러닉은 트럼프 미국 대통령 취임 초 그의 경제 자문을 맡기로 되어 있었는데, 이는 트럼프에 정치적으로 반대하는 세력들에게 큰 자극이 되었다. 캘러닉은 직원들이 느끼는 혼란은 시간이 지나면 해소될 것이라는 안일한 태도로 자신의 생각을 밀어붙였으나 이는 사태를 더욱 악화시키는 결과를 낳았다.

오설리반은 Uber의 입장에 분노하여 DeleteUber 캠페인을 시작했다. Uber의 사업 관행과 정치적인 입장에 대한 그의 분노와 함께, 그는 Uber 계정을 삭제하는 과정을 상세히 설명했고 그의 입장에 지지하는 사람들도 똑같이 행동하도록 격려했다. DeleteUber 캠페인은 소셜 미디어에서 빠르게 탄력을 받아 거대한 운동으로 변화했으며, 수천 명의 사람들이 앱을 삭제하는 것뿐만 아니라 Uber에 반대하는 디지털 시위에 적극적으로 참여함으로써 그들의 불만을 표현했다.

Uber 기사들의 범죄 행위 등 도덕성에 대한 논란은 Uber가 플랫폼으로서 사회적 책임을 다해야 한다는 주장들로 이어졌다. Uber는 기존에 기사들의 신원 조사를 제대로 진행하지 않았으며, Uber 기사들에 의한 폭행, 납치, 성폭행 등 사건사고가 다수 발생했다. 언론 보도에 의하면 2014년과 2018년 사이에 최소 103명의 사건 피해자 발생했을 것으로 예측되기도 했다. 그러나 Uber는 기사들의 부도덕적 행위를 조사하고 책임지는 것이 플랫폼의 몫이 아니라는 식으로 언급하며 논란을 키웠다. 이외에 기사들을 직원으로 인정하고 최저소득 및 혜택을 보장해줘야 한다는 주장에도 반발하였으며, 3만5천명의 기사들로부터 소송을 마주하며 무책임한 태도로 일관해 여론의 비난을 받게 되었다.

직장문화에 대한 논란

2017년, Uber는 내부 문화 관련 문제로 여러 논란에 휘말렸다. 라이드 헤일링 산업을 창조하고 이끌었던 Uber였지만, Uber는 슈퍼 펌프드('Super Pumped')로 통칭되는 악명높은 문화를 가지고 있었다. 슈퍼 펌프드는 Uber가 시장 지배력을 차지하도록 이끌었던 적극적인 분위기에 기여한 문화였지만, 동시에 악독한 분위기와 윤리적 기준을 관습적으로 무시하는 Uber 내의 공격적이고 경쟁 주도적인 직장 분위기를 압축하는 표현이었다. 무슨 짓을 해서라도 싸워 이기기를 원하는 CEO 켈러닉의 강한 개성은 악명 높은 Uber의 사내 분위기를 형성하게 된 가장 큰 이유였다.

직장 문화에 대한 논란은 Uber의 전직 엔지니어였던 수잔 파울러가 블로그 게시물을 통하여 그녀가 겪었던 경험을 기반으로 Uber의 문제를 폭로하였을 때 본격적으로 시작되었다. 해당 게시물은 회사 내 만연한 성희롱과 그녀가 구체적으로 갈등을 겪었던 내용들, 직원들의 불만에 대한 회사의 부적절한 대응과 관련된 내용을 포함하고 있었으며, 게시된 이후 빠르게 퍼져 나갔다. 파울러의 이야기는 회사 내에 성차별에 따른 괴롭힘이 만연해 있다는 것, 그리고 조직 내에 높은 지위를 차지하고 있는 직원들을 통제하지 못하고 조직적으로 해당 문제가 간과되고 있었음을 암시했다. 2018년 Uber의 소프트웨어 엔지니어는 이전 근무기간 동안 경험한 성희롱, 인종차별, 임금불평등을 토대로 회사 대상으로 소송을 제기하기도 하였다. 해당 내용들은 뉴욕 타임즈를 통해 공개되며 사회적으로 큰 논란을 야기하였고, Uber의 사내 분위기는 신랄한 사회 비판을 받게 되었다. 이는 당시 혁신의 상징이었던 Uber에 대한 대중들의 이미지에 큰 타격이 되었으며, 실리콘밸리 기업들의 조직문화와 관련해 면밀한 조사가 이루어지는 계기가 되었다.

Uber는 직장 내에 경쟁 조장이 지나치게 만연한 것 관련하여서도 비난을 받게 되었다. Uber는 협력보다는 경쟁을 통해 본인의 능력을 입증하고 보상을 받는 식의 문화가 조직에 만연하게 퍼져 있었다. 한 직원은 Uber의 사내 문화와 관련해 다음과 같이 평했다. "모든 사람들이 동료들과 싸우고, 직속 상사를 깎아내려서 그의 자리를 비운 뒤 그 역할을 본인이 차지하려고 했습니다." 이렇듯 Uber는 경영진 및 주요 임원뿐만 아니라 일반 직원들도 승진을 위해 수단을 가리지 않고 경쟁하는 문화가 사내에 만연하게 존재하고 있었다. 이러한 팀워크의 부재는 내부 직원들이 조직 문화에 대하여 불만을 품게 되는 원인이 되었으며, 2017년을 기점으로 문화에 대한 불만들이 폭로되기 시작하였다. 과한 경쟁으로 인하여 직장 내 입지를 사수하기 위해 다수의 직원들은 야근을 실질적으로 강요받는 입장에 처하기도 하였다. 사내 인턴들마저 일주일에 100시간 이상

근무하는 것이 밝혀지는 하는 등, Uber의 근무 분위기와 문화에 대해 여러 비판들이 쏟아지게 되었다.

소비자들과의 갈등

2017년, Uber가 고객과 운전기사 5,700만명의 개인정보를 해킹으로 유출당하고도 1년간 이를 숨겨온 사실이 뒤늦게 드러났다. Uber 측은 해커들에게 10만달러를 입막음조로 건네는 등 적극적으로 사건을 은폐하려 하였으며, 이와 관련해 경영진의 도덕적 해이 논란이 강하게 제시되었다.

미국 블룸버그 통신은 이러한 사실을 2017년 11월 보도하였다. 2016년 10월 해커 2명이 Uber 데이터가 저장된 사이트에 침투하여 전 세계 고객 5,000만명과 운전기사 700만명의 이름, 이메일 주소, 전화번호 등을 빼냈다고 보도했다. 이 과정에서 운전기사 60만명의 운전면허 번호도 함께 노출됐으며, Uber도 이를 인정했다. 다만 Uber는 사회보장번호나 신용카드 정보, 목적지 정보 등은 유출되지 않았다고 변명하듯 사태에 대응했다.

문제를 더욱 심각하게 만든 것은 이에 대한 Uber의 대응이었다. Uber는 데이터 사본을 삭제할 테니 10만달러를 달라는 해커들의 요구에 응하였으며, 더 나아가 해커들에게서 관련 사실을 함구하겠다는 조건을 달아 금전을 지급했다. 해킹 피해를 숨기고자, 해커들에게 지급한 10만달러를 소프트웨어의 취약성 테스트에 대한 지불금인 것처럼 회계적으로 위장하기도 했다. 해킹 피해 사실을 당사자들에게 알리지 않았고, 자사 개인정보 침해를 조사 중이던 미 연방거래위원회(FTC) 등 당국에 보고도 하지 않았다.

이는 Uber가 데이터를 취급하는 기업으로서 제대로 책임감을 가지고 행동하고 있는지와 관련해 여러 논란을 야기했다. Uber 사업의 지속 가능성과 도덕성 관련해 여러 의문들에 제기되기도 하였다.

Uber의 가격 정책은 소비자들의 불만을 촉발시킨 또 다른 하나의 요소였다. 앞서 살펴본 JFK 공항에서의 시위 사례에서 볼 수 있듯, Uber는 운임가격 측정에 있어 알고리즘을 사용하여 수요의 변화에 따라 가격을 유동적으로 변동하는 Dynamic Pricing을 적용하고 있었다. 이는 허리케인과 같은 자연재해나 사상 사고 등 각종 사회적 이슈에 상관없이 수요가 급증하면 서비스 가격이 올라가는 방식으로 작동하고 있었다. 이는 회사가 플랫폼의 독점적 지위를 악용하고 있다는 논지에서 대중들이 기업을 비난하게 되는 결과로 이어졌다. 반면 Uber 측은 자사 AI는 오히려 독점적인 택시업계에서 가격 파괴를 이뤄내면서 서비스 경쟁을 촉진해왔다고 반박했다. 가격 책정 과정에 결코 인간이 개입하지 않는다는 점, 가격을 올리고 내리는 것은 모두 시장 상황을 반영해 책정되는 자동시스템이라는 점을 강조했다.

규제 당국과의 갈등

슈퍼 펌프드 문화는 Uber가 사업에서 법적 혹은 윤리적 기준에서 벗어나더라도 성장을 추구하는 공격적인 태도를 취하는 것으로 이어졌고, Uber는 규제 당국과 여러 마찰을 겪기도 했다.

Uber는 적극적으로 운영 지역을 확장하는 과정에서 각 지역의 운수사업자 관련 규제 및 플랫폼에 대한 새로운 규제를 마주하게 되었다. 2017년 9월 영국에서는 라이선스 갱신에 실패하였고, 당해 12월 유럽에서는 플랫폼이 아닌 운송업체로 간주되어야 한다는 규제적 변동을 마주하기도 했다. 논란의 핵심 쟁점은 Uber가 당국의 허가 없이 무자격자를 운전사로 고용해 운수업 시장 질서를 침해한다는 주장이었다. 규제적 변화로 인하여 Uber는 전문 기사들을 고용하여 서비스를 운영하는 방식으로 서비스 방식을 변화시켜야만 했다.

Uber는 이러한 규제에도 불구하고 지속적으로 서비스 확장을 꾀했다. 공격적인 확장 과정에서 Uber의 부적절한 태도를 대표하는 사례는 단속 기관에 속한 이용자를 식별하고 피해가기 위해 사용한 그레이볼 프로그램이다. 그레이볼은 서비스를 실제로 이용하려고 하는 것이 아니라 다른 목적을 가지고 Uber 어플리케이션을 다운로드 받는 사람들에게, 실제 어플리케이션 환경과 서비스 제공 대신 가짜 어플리케이션 환경 및 서비스를 제공하는 프로그램이었다. 그레이볼은 CEO 캘러닉의 어떠한 난관이든 돌파하고 말겠다는 편집증적 집착을 보여주는 도구였으며, 2014년부터 사용되어 왔다. 그레이볼은 주로 정부 기관의 규제 및 수사를 피하기 위한 목적으로 사용되었다. 그레이볼은 보스턴, 파리, 라스베이거스는 물론 중국, 호주, 한국과 같은 도시와 국가에서 규제 당국에 맞서기 위한 용도로 사용되었다.

2017년 뉴욕타임즈의 보도에 의해서 그레이볼의 내막이 언론의 주목을 받게 되었다. 2014년 말 미국 오리건주 포틀랜드시의 경찰관인 에릭 잉글랜드는 Uber에 대한 함정단속을 하기 위해 자신의 스마트폰에 Uber 앱을 깔 뒤 차량을 호출했다고 한다. 당시는 Uber가 시 당국의 허가를 받지 않은 채 포틀랜드시에서 차량호출 서비스를 막 시작했을 때였다. 포틀랜드의 단속 경찰관들은 승객으로 위장하여 Uber의 무허가 영업을 색출하려고 했지만, 이들이 호출하면 Uber 앱에는 예상 요금과 함께 몇 대의 차량이 태우러 오는 것처럼 나타났다가 곧바로 '취소' 메시지가 떴다. 뉴욕타임즈는 "경찰관들은 당시 몰랐겠지만, Uber는 자신의 앱과 다른 경로를 통해 수집된 자료에 기반해 이들이 경찰관인 것을 식별하고 앱 상에 '유령 차'들이 오고 있는 것처럼 꾸민 뒤 실제 이들을 태우러 가는 운전기사에게는 행동을 취소토록 조치했다"고 전했다.

보도 이후에 미국 법무부는 Uber의 그레이볼 운영 현황에 관한 조사를 진행하였다. Uber는 초기 대응에 있어 그레이볼이 기사에게 위협을 가하려는 사람들, Uber의 운영을 방해하려는 경쟁자 등 서비스 약관을 위반하는 사용자들에게 탑승 요청을 거부하기 위해서만 사용된다고 주장했다. 그러나 그로부터 일주일도 채 되지 않은 시점에 Uber는 그레이볼 기술의 사용 방법을 재검토하겠다고 밝혔으며, 앞으로 규제 당국의 조치를 대상으로 그레이볼을 사용하는 것을 명시적으로 금지하겠다고 밝혔다.

Uber의 조직 쇠신

Uber는 기업 성장과정에서 다수의 외부 투자자들을 유치했다. 외부 투자자들의 투자금 회수를 위한 IPO 관련 조항 등에 의거, Uber의 경영진은 IPO를 반드시 성사시켜야만 했다. 그런 Uber에게 있어 DeleteUber 캠페인을 기점으로 악화된 부정적인 기업 이미지는 치명적으로 다가왔으며, Uber의 경영진 및 주주들은 조직 쇠신을 위한 적극적인 대응책을 마련해야만 했다.

CEO 교체: 켈러닉의 해임

조직 쇠신의 첫 걸음은 CEO 교체였다. 트럼프의 자문단 합류 논란과 규제당국과의 갈등을 야기했던 그레이볼 사건을 비롯하여, Uber의 주요 논란의 중심에 있던 켈러닉을 해임하고, Expedia를 성공적으로 이끌던 다라 코스로우사히(Dara Khosrowshahi)를 CEO로 선임했다. 주주와 이사진의 신뢰를 받으며 부임한 그는, 기존 기업 성장만을 위해 여타 모든 가치들을 포기했던 Uber의 기존 방향성(an era of growth at all costs)에서 탈피하여, 책임감 있는 성장을 표방, 조직 문화의 질적 개선을 최우선적 목표로 설정하였다. 또한, "Always be hustlin'", "Super Pumped", "Principled Confrontation" 등, 공격적인 성장 기조를 자극하기 위해 켈러닉이 선정했던 Uber의 14개의 핵심 가치를 철폐하였으며, "We do the right thing.", "We celebrate differences", "We live locally" 등, 소속된 커뮤니티에 대한 책임감과 사회적 가치 관련 내용들로 대체하였다.

조직문화 실태조사

Uber는 동시에 외부 조사기관을 선임하여 전사 차원의 실태 조사를 강행했다. 경영진은 로펌 2곳 (Perkin Coie, Covington & Burling)을 선임하여, 사내 문화의 전반적 문제점들과, 개별 사건들을 파악하도록 했다. Perkin은 임직원 사이에서 발생한 개별 사건들에 집중했다. 조사결과 54건의 차별 사건, 47건의 성희롱 사건, 33건의 직장 내 따돌림 사건, 45건의 근무 태만 사건 등 총 215개의 사건들이 확인되었다. Uber는 Perkin의 조사 결과에 따라, 20여명의 직원들을 해임하였고, 7건의 서면 경고와 31건의 의무 교육 부여 등의 강력한 조치를 취하게 되었다. Covington & Burling은 전반적인 조직 문화에 대한 검토를 담당했다. 200여명의 임직원들을 인터뷰하며 조직 문화 전반에 대한 내용을 수집하였으며, 해당 내용을 기반으로 조직 문화 개선을 위한 기업 변화 방향성을 제시하였다. Covington이 제시하여 Uber가 채택한 주요 변동 사항들은 다음과 같다.

- (1) 직원 만족도 및 사건 사고 대응 능력을 KPI로 설정하여 경영진 평가 시 주요 Criteria로 설정
- (2) 사외 이사 선임 등, 경영진을 견제할 수 있도록 이사회 재구성
- (3) 사건 사고 발생이나, 직원 불편 사항 발생 시 해당 내용을 효율적으로 전달받을 수 있는 내부 고발 시스템 확립
- (4) 블라인드 채용 채택 및 면접 심사 과정에서 발생할 수 있는 차별적인 언행 감시를 위한 담당관 추가
- (5) 차별 (Discrimination) 및 성 관련 이슈에 대한 무관용 원칙 확립

Uber는 해당 실태 조사를 통해 조직문화 내 깊게 자리잡은 조직문화적 문제들을 파악 및 일정 부분 해결해낼 수 있었으며, 조직문화 개편을 위한 토대를 만들어낼 수 있었다.

조직 개편과 Diversity 강화

조직문화 개선을 위한 조직 개편 또한 이뤄졌다. Uber는 인사 조직(HR 부서)과 별개로 다양성 (Diversity and Inclusion) 부서를 신설, 인종·성차별·이민자 등 다양성 관련 문제를 독립 조직이 담당하도록 하였다. 또, 한국계 미국인 이보영씨를 최고책임자(Chief Diversity and Inclusion Officer, CDIO)로 내정하였다. 다양성 부서의 지휘 아래, Uber는 1천만 달러를 투자하여 직원

대상의 반인종차별주의 캠페인을 개시하였고 임직원 및 제휴 Driver 대상으로 차별 관련 교육을 실시하였다. Uber는 또한 호주/뉴질랜드 사업 총괄에는 수잔 앤더슨(Susan Anderson)을, 오세아니아 Uber Eats 사업부의 수장에는 조디 어스터(Jodie Auster)를 임명하는 등, 기업 내 여성들의 목소리를 높이고 성평등 제고를 위해 조직 내 다수의 여성 리더들을 선임했다. 그 결과 2018년 1년동안 직장 내 여성임원 비율은 5% 이상 증가하였으며, 개발 직군 내 여성 직원 비율 역시 4% 이상 증가했다.

직원 교육 시스템 도입

Uber는 나아가 하버드 경영대학원의 프란시스 프레이(Frances Frei)교수를 영입하여, 조직 문화 개선을 위한 임직원 교육 프로그램을 마련했다. 사내 컨설턴트로 영입된 프레이 교수는 그 능력을 인정받아 리더십 전략 부서의 선임이사(Senior Vice President of Leadership and Strategy)를 역임하며 조직 구조의 문제점을 파악하고, 문제 해결을 위한 교육 시스템을 마련했다.

프레이가 파악한 조직 구성의 문제점은 다음과 같았다. 각 부서를 이끄는 주요 임원들은 주로 전 CEO 칼러닉과 개별적으로 소통하였으며, 이로 인해 부서 간의 의사 소통 체계가 미비하여 협업 능력이 결여되어 있었다. 법률고문, CFO (Chief Financial Officer), 기술 총 책임자 (Head of Engineering)등, 주요 직책이 비어 있었다. 또한, 팀장/부장급 인원 3,000여명은 조직을 이끈 경험이 부족하며 관련 교육을 전혀 받지 못한 상태였고, Uber의 전 직원 15,000여명은 경영 전략에 대한 기본적인 이해조차 부족한 상태였다.

Uber의 심각한 조직 수준을 파악한 프레이 교수는, 고위 임원을 시작으로 다양한 레벨에 걸쳐 전사 대상의 교육 프로그램을 진행했다. 프레이 교수는 고위 임원들 대상으로는 다양성의 중요성을 비롯하여 조직 응집력을 강조한 리더십 강화를 제공하였고, 여타 모든 직원들 대상으로는 자율적으로 신청하여 경영 전략 및 기업 조직에 대한 수업을 마련하였다. 부서 간의 협업과 의사소통의 중요성을 더욱 강조하며 별도 사업부 간의 협업 채널도 신설하였다.

직원 대상의 수업은 비대면으로 마련되었는데, 3~4시간 정도 진행되는 수업을 다양한 시간대에 제공하여, 세계 각지에 있는 임직원들이 적합한 시간대에 수강할 수 있도록 하였다. 모든 수업은 강제성 없이 직원들이 자발적으로 신청할 수 있었는데, 2017년 10~12월 두 달간 6,000여명이 신청할 정도로 인기를 끌었다. 심지어 참여자들 중 1/3은, 자발적으로 수업에 배운 내용들에 대한 질문들과 배운 점들을 프레이 교수에게 제출할 정도로 적극적인 학습 태도를 보였다.

Driver 캠페인: "180 Days of Change"

2017년, Uber는 약 200만명의 제휴 운전자들과 함께 사업을 영위하고 있었다. 운전자들은 Uber라는 기업의 중추적인 역할을 맡았음에도 불구하고, 본사측과 지속적으로 갈등을 빚으며 관계가 악화되고 있었다. Uber는 조직 쇠신 과정에서 대대적으로 운전자 대상 설문조사, 인터뷰 등을 진행하며, 그들의 불만 사항과 요구 사항을 파악했다. 확인된 문제들을 기반으로 Uber는 \$500mn을 투자하여 "180 Days of Change" 캠페인을 개시, 운전자들과의 관계 개선을 도모했다.

Uber는 180일간, 제휴 운전자의 직장 환경 개선을 최우선 목표로 선정하고 이들의 피드백을

반영하여 38개의 신규 기능과 서비스를 도입했다. 기존 제한되었던 승객 팁 지불을 허용을 하며 운전자들은 6개월간 2억달러 이상의 추가 수익을 창출할 수 있게 되었다. 또한, 24/7 핫라인 지원을 개시, 운전자들의 운전 경험 불만사항을 언제든지 건의할 수 있었다. 해당 내용은 Uber 본사 측에서 실시간 모니터링을 통해 대응하였다. 더 나아가, 승객을 매칭 위치에서 2분 이상 기다리는 경우 추가 요금을 지불하게 되는 시스템, 매칭 후 5분이 지난 후 승객 측에서 탑승을 취소하게 되면 별도의 취소비를 지불 받는 시스템 등, 운전자 친화적인 정책들을 다수 도입하였다. Uber는 추가적으로, 운전자들과의 장기적 관계 개선을 위해, 반년마다 운전자 자문 포럼을 개최하며 CEO를 비롯한 최고경영진과 제휴 운전자들 간의 소통 창구를 만들었다.

승객 경험 개선

Uber의 서비스가 다수의 범죄 사건에 연루되며, 서비스 안전 관리에 대한 필요성 역시 대두되었다. 신임 CEO 코스로우사히는 특히나 안전의 중요성을 강조했는데, Uber는 모바일 어플에 "Safety Center" 기능을 신설하여, 안전과 관련된 Uber의 각종 보안책들과 긴급연락망을 제공했다. 2018년 4월 도입된 Safety Center의 주요 기능으로는 탑승 차량 운전자에 대한 정보 제공, 과거 탑승 승객들의 후기 열람, 911 긴급 연락 버튼, 911 GPS 자동 연계 기능 등이 있다. Uber는 또한 제휴 운전자들에 대한 Screening 과정을 강화했다. 2017년 이전에는 법적으로 요구되는 범죄 경력 확인 절차를 법적으로 규정된 시점에만 진행했다면, 2018년을 기점으로 운전자 대상의 Background Check 빈도를 대폭 늘렸다. 또한, 운전자 대상의 별점 제도를 도입해 우수한 운전자를 선별하여 소비자 경험을 제고하였다.

Moving Forward Campaign

제공되는 Uber 서비스를 개선하고, 조직 내부 정비를 마친 Uber는, 새로워진 조직을 홍보하고 과거 피폐한 사내 문화로 인해 부정적으로 변질된 브랜드 이미지를 개선하고자, 2018년 말, "Moving Forward" 캠페인을 개시했다. 약 5억 달러를 투자한 Uber는, 과거 각종 이슈로 인해 피해를 받은 임직원 및 소비자들을 대상으로 보상금을 지급하였을 뿐만 아니라, 과거 논란들을 인정하고 대중들에게 물의에 대해 사과하는 내용의 홍보물을 다수 제작하여 배포하였다. 초기 대중매체는 Moving Forward 캠페인을 "50억 달러 규모의 사죄 퍼레이드"로 비아냥거렸지만, 1년여간에 걸쳐 #Drop the Mobile (차량 운전 시 핸드폰 사용을 지양) 캠페인, DrinkWise Campaign을 비롯한 다수의 공익 캠페인에 적극 선도하고, 제휴 운전자 및 소비자 층에 최선을 다하는 모습을 보이자 Uber는 장기간 유지해온 부정적 이미지를 차츰 탈피하게 된다. CEO 코스로우사히는 조직 내부적으로도 거듭 CSR (Corporate Social Responsibility)의 중요성을 강조하며, Uber를 "사회에 책임을 다하는 기업"으로 재탄생 시키고자 했다.

쇄신 이후 Uber의 행보

IPO

각종 문제상황들을 해결해나간 Uber는 성공적으로 기업 상장을 준비해 나갔다. 2014년 전자상거래 기업 알리바바(Alibaba)의 상장 이후 최대 규모로 관심을 끌며 세계 최대 차량호출

회사로서의 면모를 보여주었다. 2007년 아이폰 등장 이후 가장 높은 유명세를 탄 앱이자 100년 간 이어져 오던 택시시장에서 혁신적인 서비스를 출시했다는 점에서 투자자들의 관심이 집중되고 있었다. 상장을 준비하던 2018년에는 Uber의 시가 총액이 약 141조 원에 다다를 것이라고 예측하는 이들도 존재했다. 2019년 5월 10일, Uber는 뉴욕증권거래소(NYSE)에 코스로우사히 최고경영자와 주요 임직원, 택시기사들이 참석한 가운데, 종목명 'UBER'란 이름으로 정식 상장했다. 경쟁사 Lyft의 주가 하락 속에서 공모가 선정에 어려움을 겪은 것, 사업의 잠재력을 입증해야 하는 것, 상장 첫 날에 극심한 주가 하락세를 보인 것 등 Uber의 IPO 과정은 순탄치 않았다. 그러나 악조건 속에서도 기업의 오랜 숙원사업이자 투자자들의 요구사항이었던 IPO를 무사히 마무리할 수 있었다.

Uber과 코로나: 쇠신된 조직의 기민한 대응 능력

조직을 쇠신하고 오랜 목표였던 IPO를 성사시킨 Uber는, COVID-19으로 인한 팬데믹 시대가 개막하며 새로운 위기를 맞이했다. Uber의 라이드 헤일링 서비스는 기본적으로 도심 이동량이 충분해야만 사업 전개가 가능하다. Uber에게 있어 팬데믹으로 인한 시민 이동 제한은 매출의 급감을 의미했다. 코로나 초기, 운전자들 대상으로 소독 용품을 적극적으로 지원하여 청결 유지를 지원하고, 보건 당국과의 협력을 통해 코로나 확진 판정을 받거나 확진자와 접촉한 승객 또는 운전자 계정을 일시적으로 정지하는 방안을 마련하는 등 적극적인 대응책을 도입한 Uber의 노력에도 불구하고, Uber 매출은 2020년 4월, 코로나 사태 이전 대비 80%가량 감소하며, 위기는 심화되었다.

Uber는 끊임없이 새로운 대응책을 마련했다. Uber는 당장 현금흐름을 확보할 수 있는 사업들에 투자하며 사업 구조를 개편하는 한편, Post-COVID 시기에 대한 선제적인 대응을 통해 빠르게 경쟁력을 회복할 수 있도록 신규 매출 원천 확보를 위한 노력을 기울였다. Uber의 경영진은 Uber Eats의 성장성에 주목했다. 당시 라이드 헤일링을 비롯한 대부분의 사업부가 고전하던 와중, Uber Eats 매출이 급증하며, 사업 확장의 기회가 포착되었다. 경영진과 주요 부서의 고위 임원들은 Uber Eats의 성장성에 팬데믹 위기 극복의 실마리를 보았고, 위기 극복이라는 공통된 목표아래, 부서간 협업을 통해 Uber Eats의 사업 역량 제고를 회사의 최우선 목표로 설정하게 된다.

Uber는 전사적 역량을 당장 당면한 위기 극복에 집중했다. 당장의 시장성이 없는 사업들은 과감하게 포기하였고, 기회가 포착된 사업에 모든 역량을 집중했다. 주력 사업부문의 실적 악화를 인정하면서도, 그런 위기를 극복할 수 있는 현금창출능력이 있음을 투자자들에게 확신시키고자 했다. Uber는 우선적으로 Uber Eats 서비스 제고를 위한 투자금 마련과, 위기 극복을 위한 유동성 확보를 위해, 단기간 내에 성과를 낼 수 없는 신사업들을 과감하게 포기했다. 2020년 5월에는 2018년 인수한 전기자전거 공유 서비스 자회사 '점프바이크'를 매각했고, 2020년 12월에는 Uber가 장기간 미래 사업 분야로 설정했던 자율주행 사업부 'Advanced Technology Group'과, 항공택시 개발 사업부인 'Uber Elevate'를 이들에 걸쳐 매각했다. 또한, 12억 달러 규모의 전환주를 발행하여, 위기 극복을 위한 유동성을 확보하였다.

확보한 유동성은 Uber Eats 사업 강화에 적극적으로 투자했다. Uber는 우선적으로 기존 Uber

Eats의 사업 효율성을 점검한다. 2020년 5월에는, 배달 시장 규모가 작아 시장성이 부족한 것으로 파악된 8개 지역의 서비스를 과감히 중단하여 10억 달러 가량의 고정비 감축에 성공했다. 이와 동시에 26억 5천만 달러를 투자하여 캘리포니아 지역을 중심으로 약 10억 달러 매출 규모의 음식 배달 서비스 사업을 영위하던 스타트업 Postmates를 인수하며 Uber Eats의 자회사로 편입, 식료품 사업 부문의 확장을 본격화한다.

2020년 7월에는 리오데자네이루, 상파울로, 보고타 등, 중남미의 대도시에서 Uber Eats 서비스를 출시하는데, 2019년 경영권을 인수했던 중남미의 식료품 서비스 업체 Cornershop과의 적극적인 협업을 통해 단숨에 지역 내 상위 사업자로 자리매김했다. 2021년 2월에는 술 배달 스타트업 '드리즐리'를 11억 달러에 사들이며 Uber Eats의 영역 확장을 시도했다. 더 나아가 2021년 2월부터 7월까지 운전자와 택배기사를 약 42만명을 확충하는 등, 과감한 투자를 통해 사업 규모를 빠르게 키워 나갔다. 그 결과, Uber Eats 사업 매출은 190% 급증하며, 기존 주력 사업인 라이드 헤일링 사업 매출을 넘어서게 된다. CEO 코스로우사히는 투자자 화상회의에서 "배달 사업이 2017년 입사했을 때의 차량호출 사업 규모로 커졌다"고 말하며, Uber Eats 사업의 쾌거를 자축했다.

Uber의 코로나 위기 극복 과정에서 또 한가지 주목할 점은, 코로나를 거치며 Uber의 브랜드 이미지는 코로나 이전과 비교해도 더욱 개선되었다는 점이다. 그 이유는, 코로나 기간을 거치며 Uber가 보여준 사회적 책임에 있다. 2017년, 악화된 브랜드 이미지와 피폐해진 조직문화로 인해 큰 위기를 겪은 Uber는, 코로나를 겪는 와중에도 긍정적인 브랜드 이미지를 형성할 수 있는 방법을 끊임없이 고민하였고, 소속된 커뮤니티에 대한 책임과 임직원들의 안전을 보호할 수 있는 각종 조치들을 마련했다.

Uber는 Uber Eats의 배달기사들과 여타 Uber 운전자들의 코로나 확진 시, 격리 기간동안 유급 휴가와 보상금을 제공하여 라이드 헤일링 서비스의 위기 상황에도 제휴 Driver들과의 긍정적인 관계를 유지해냈다. 또한, 비록 실현되지는 않았지만 의료 당국과의 협의를 통해 Uber Driver들의 백신 우선 접종을 마련하여, 기존 운전자들의 고용 안정을 돕고자 했다. Uber의 이 같은 조치들은 당장의 적자에만 집중하는 것이 아닌, 장기적인 관계의 중요성을 충분히 인지하고 있었기에 취할 수 있는 행동이었다. 코로나로 피해를 입은 소속 커뮤니티를 위한 다양한 지원책도 마련했다. Uber는 전세계적으로 '사회 공헌 이동지원 사업'을 진행하여, 장애인 복지관과 협업하여 장애인 및 가족, 기관 직원을 대상으로 무료 이동 지원 서비스를 제공했다. 또한, 의료 종사자들을 위한 무료 이용 쿠폰을 지원하여, 프로모션 제공을 통해 프리미엄 택시 서비스 Uber Black을 지원하였다.

Uber의 "Thank You For Not Riding" 공익 광고도 찬사를 받았다. 영상에는 잔잔한 음악과 함께 집 안에서 머무는 사람들의 모습이 등장한다. 화상 채팅으로 소통하고, 가족과 평온한 시간을 보내고, 집 안에서 놀거리를 찾아 시간을 보내는 이들의 모습을 감동적으로 전달한다. 이후, "할 수 없는 모든 사람을 위해 집에 머무르세요. Uber를 타지 않아서 감사합니다"라는 메시지가 나오며 광고는 막을 내리는데, Uber는 수익보다 사회적 거리두기를 지지하는 편을 택하며, 사회적

기업으로의 책임을 다하고자 했다.

2021년 2분기, Uber의 매출액은 39억 달러로, 전년 동기 대비 105% 급증했다. 조정 EBITDA 손실액은 5억 달러이며, 전년 동기의 8억 달러 대비 감소하며 뚜렷한 개선세를 보였다. Uber는 또한 해당 분기 투자자산의 매각 등을 통해 11억 달러의 당기순이익을 보이며 흑자 기록에 성공한다. 코로나로 가장 큰 피해를 볼 수밖에 없던 차량 호출 사업자로서는 이례적인 성과였다. 한동안 Uber의 미래를 어둡게 봤던 투자자들도 조금씩 시각을 달리했다. 코로나 이전 30~40달러 수준에서 거래되다, 2020년 3월 반토막나며 14.8달러까지 급감한 Uber의 주가는 2020년 7월, 30달러 수준을 회복했다. 코로나 막바지였던 2021년 2월, Uber의 주가는 63.18달러를 달성하며, 역사적 최고점을 기록하게 되었다.

수익성 개선을 위한 노력

Uber는 수익성 개선을 위해 지속적으로 노력해왔다. 그 결과, 2023년 2분기 기준 3억 2600만 달러의 영업이익, 3억 9400만 달러의 순이익을 내며 흑자전환에 성공했다. 2009년 창업 이후 첫 분기 흑자 성과로 올해 꾸준히 흑자를 내며 마무리할 수 있을 것이라고 밝혔다. 또한, 전년 대비 약 14% 증가한 92억 3000만 달러의 매출을 기록하며 '만년 적자 시장'이었던 글로벌 차량 공유 서비스 업계의 한계를 극복한 첫 기업이라는 수식어를 받을 수 있었다.

운전자 확보

흑자전환을 위해 Uber는 그동안 다양한 경쟁상황에 직면해왔다. Lyft, DiDi 등 여러 신규 경쟁 업체들이 증가하며 이들 간의 기사 공급 문제가 심화되었다. Uber는 다양한 기업체와의 협력을 통해 운전자들의 서비스 이용 효율성을 증대하고자 했다.

Jobcase.com 과의 파트너십을 통해 Uber 운전자가 다른 Uber 운전자들과 연결 및 정보 공유를 가능하게 했으며 구직 기술 연습 또한 가능하게 했다. 뿐만 아니라, 2017년에는 Payfare 및 마스터 카드와의 파트너십을 통해 운전자들이 더 빠르고 쉽게 결제할 수 있는 환경을 마련했다. 해당 서비스 출시 90일 만에 운전자 파트너의 10%가 가입하는 등의 성과를 보이며 많은 운전자들을 안정적으로 확보할 수 있었다.

뿐만 아니라 운전자가 부족해 차량 대기 시간이 길어진다는 불편함이 제기되자 2021년 약 5개월 간 인센티브와 보너스를 늘려 이들을 대량 확보하고자 하였다. 해당 활동으로 인해 약 5개월 간 42만 명의 운전자가 증가했다고 밝혔다.

수익 및 비용 구조 관리

Uber는 공격적 확장으로 쌓아온 시장 내 압도적인 입지를 활용해 이용 요금을 올렸다. 고소득 지역을 중심으로 지속적으로 승차 요금을 올린 끝에 뉴욕의 5km 이동 요금이 6만 5000원에 이르렀다. 뿐만 아니라 Uber는 코로나 19 시기동안 줄어든 매출을 Uber Eats 등의 신사업을 통해 보완해 나갔다. 이렇게 벌어들인 수익으로 신사업의 제공 지역을 확장해 매출을 증대하거나 AI 기술 도입을 통해 비용을 절감하는 등의 수익구조를 개편하기도 했다.

팬데믹 속 Uber Eats의 성장

팬데믹 기간 동안 Uber의 차량 공유서비스 매출은 최대 90%가량 하락했지만 Uber Eats는 2배 이상 성장했다. Uber는 차량 공유 서비스의 구조적 한계를 핵심 성장동력인 Uber Eats 확장을 통해 해결하고자 했다.

2020년 미국 4위의 음식 배달 업체인 Postmates를 인수하며 본격적인 투자 의지를 다졌다. 이후에도 거대 식품 기업인 Shake Shake과 독점 파트너십을 체결하며 식품 배달 경쟁력을 강화했다. Uber는 배달 사업을 단순히 코로나로 인한 일시적 수요 증가 현상으로 바라보지 않았다. 팬데믹 이후에도 이러한 소비자의 식품 소비 행태는 지속될 것이라 판단하여 투자를 이어 나갔다.

Uber의 향후 과제

Uber는 설립 이후, 괄목할만한 성과를 이뤄내며 성장해왔다. 라이드 헤일링이라는 새로운 비즈니스 모델을 제시하여, 수익성에 대한 의심을 뚫고 흑자 전환에 성공했다. Adjusted EBITDA 뿐만이 아닌, EBITDA 및 순이익에서도 흑자 전환에 성공하며 수익성에 대한 의문을 일정 부분 극복한 것으로 보인다.

매출 성장세 역시 견고하다. 월간 활성화 고객 수는 매년 증가하며, 1.4억여명의 월평균 활성화 유저수를 달성해냈고, 매출 증가세는 라이드 헤일링 사업과 Uber Eats 사업이 각 33%, 6% 수준을 보이며 안정적인 성장세를 유지 중이다. 비록 화물 사업인 Uber Freight은 27%의 역성장을 보이며 약세를 보이고 있지만, 여행 수요 증가에 따라 시너지가 발생할 수 있는 새로운 사업 부문(튀르키예 열기구 예약 서비스, 인도 배 예약 서비스 등)을 지속적으로 탐색함으로써 성장 동력을 지속시키고자 하고 있다. 주 사업 부문의 성과에 힘입어, Uber의 주가는 S&P 500에 편입되었으며, 2023년 12월 5일, 60.92달러까지 올라 역사적 최고가에 근접했다.

하지만 Uber의 최근 성과에도 불구하고, 사업 모델 본연의 지속가능성에 대한 의구심은 여전히 존재한다. 현재 Uber의 주력 사업인 라이드 헤일링 사업과 Uber Eats 사업은 수수료를 통해 수익이 발생한다. 라이드가 매칭되면, 소비자(승객)과, 공급자(운전자) 양측에서 일정 수수료를 징수하는 것이다. Uber의 사업이 지속되기 위해서는 Uber 내에서의 통행 건수가 지금과 같은 증가세를 유지하거나, 개별 라이드에 대한 수수료를 높여야 한다. 단, 두 조건 모두, 미래 전망이 긍정적이지 않다.

통행 건수

최근 지역별 매출 트렌드를 보면, 동남아시아, 오세아니아 등, 신규 진출 지역에서 Uber 통행 건수는 30% 이상의 증가율을 보여주며 빠르게 성장 중이지만, 미국, 캐나다 등 Uber 서비스 정착한지 일정 기간이 지난 지역에서는 4% 이하의 저조한 증가세를 보인다. 공격적인 지역 진출을 통해 진입할 수 있는 주요 시장 침투를 이미 끝마친 Uber의 입장에서, 통행 건수의 증가세는 결국 고착화될 수밖에 없다.

수수료

Uber는 흑자 전환 과정에서, 수수료율을 높이는 방향성을 채택했다. 단, 이러한 전략은 곧 한계를 맞이할 가능성이 높다. 주요 위험요인은 다음과 같다.

첫번째는 제휴 운전자와의 갈등 심화이다. 수수료를 높이는 과정에서, 운전자와의 갈등은 불가피하다. 2017년 이전, 운전자와의 부정적인 관계로 곤욕을 치루고, 관계 개선을 위해 많은 비용을 투자한 Uber에 입장에서 운전자들과의 관계 악화는 사업의 큰 위험 요소로 작용할 것이다.

두번째는 사회적 이미지 악화이다. 한국의 카카오모빌리티나, 배달의 민족 배달 요금 인상 논란 등을 통해 익숙하듯, 대형 기업이 수수료를 높이는 결정은 언론에서 매우 부정적으로 비춰진다. B2C 사업자인 Uber에게 사회적 이미지 악화는 치명적으로 작용할 것이다.

세번째는 시장 경쟁의 강화이다. 현재 국제적으로 라이드 헤일링 서비스를 제공하는 경쟁사들이 다수 출현했다. 라이드 헤일링 시장은 Lyft, Didi Chuxing, Grab 등 쟁쟁한 경쟁사들로 이루어진 경쟁시장으로 변모했고, 이런 상황에서 수수료 인상은 고객층 탈출로 이어질 수 있다.

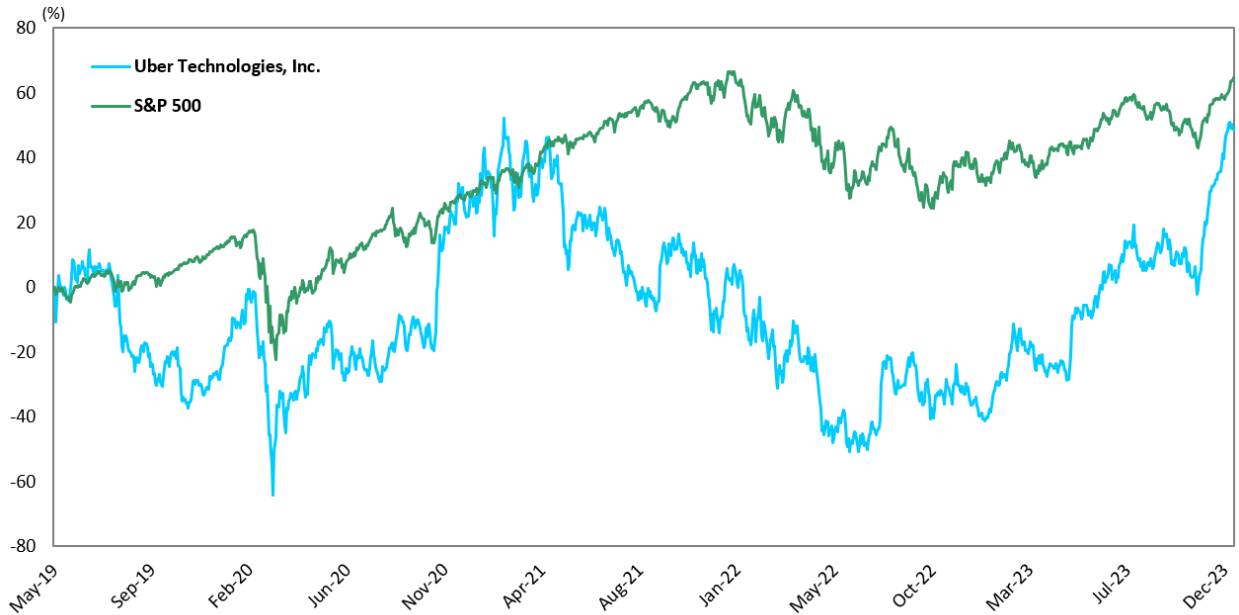
결국 장기적으로, 수수료에 의존적인 Uber의 사업들은 위기를 맞이할 가능성이 높다. Uber는 이런 위기에 효과적으로 대처할 수 있을까? 그동안 다양한 위기를 겪으며 Uber가 배양한 기민한 대응 역량은 얼마나 효과적으로 활용될 수 있을까?

<토론 질문>

1. Uber가 확장기에 진행했던 Exploration 활동들과 위기 이후에 진행했던 Exploitation 활동들에 대해 평가하라.
2. Uber는 Exploration을 잘 하는 조직인가? Exploitation을 잘 하는 조직인가?
3. Uber가 사업모델 상 지니고 있는 근본적 문제들에 대해 가능한 해결책을 제시하고, Uber가 이를 성취할 수 있는 역량을 갖춘 조직인지 평가하시오.

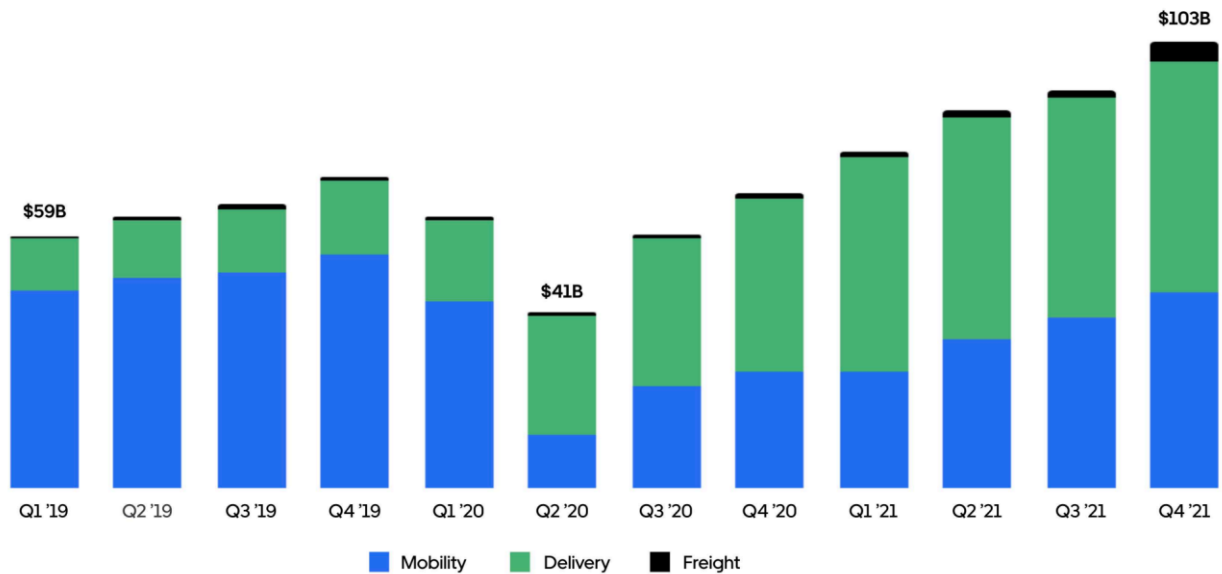
Appendix

Exhibit 1: Uber 의 IPO 이후 주가 변동 추이 및 동일 기간 S&P 500 지수 변동 추이



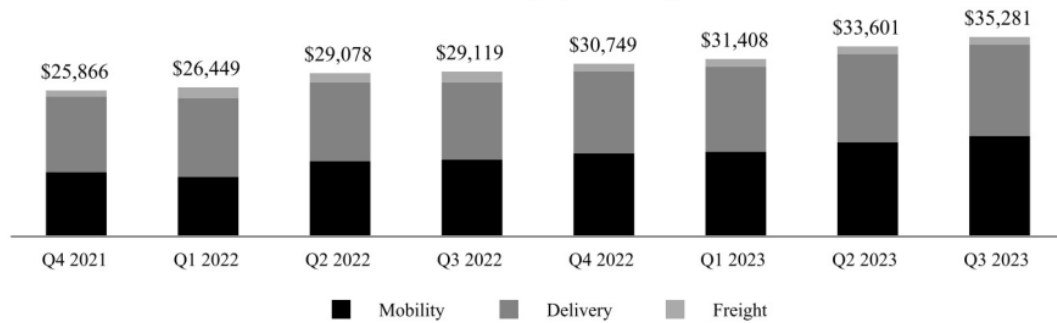
(Source: Capital IQ; 2023. 12. 19 일자 데이터)

Exhibit 2: 2019-2021 년 분기별 연 환산 총 거래액 추이 (단위: 십억 달러)



(Source: Uber Investor Relations)

Exhibit 3: 2021년 4분기 – 2023년 3분기 분기별 총 거래액 추이 (단위: 백만 달러)



(Source: Uber 10-Q Filings)

Exhibit 4. 2023년 3분기 / 2022년 3분기 Uber 총거래액 및 매출

Gross Bookings

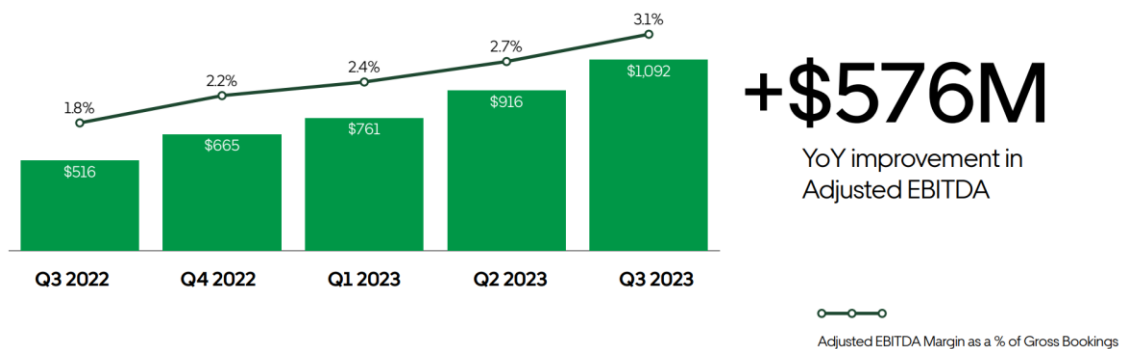
(In millions, except percentages)	Three Months Ended September 30,		% Change	% Change (Constant Currency)
	2022	2023		
Gross Bookings:				
Mobility	\$ 13,684	\$ 17,903	31 %	30 %
Delivery	13,684	16,094	18 %	16 %
Freight	1,751	1,284	(27)%	(27)%
Total	\$ 29,119	\$ 35,281	21 %	20 %

Revenue

(In millions, except percentages)	Three Months Ended September 30,		% Change	% Change (Constant Currency)
	2022	2023		
Revenue:				
Mobility ^{(1), (3)}	\$ 3,822	\$ 5,071	33 %	31 %
Delivery ^{(2), (3)}	2,770	2,935	6 %	5 %
Freight	1,751	1,286	(27)%	(27)%
Total	\$ 8,343	\$ 9,292	11 %	10 %

(Source: Uber 10-Q Filings)

Exhibit 5. 최근 5개 분기 조정 EBITDA 및 총 거래액 대비 조정 EBITDA % (단위: 백만 달러)



(Source: Uber Investor Relations)

Exhibit 6. Uber 라이드 헤일링 서비스 세부 설명

Economy	
Uber X	Affordably priced private rides for one to four people in sedans (e.g., Ford Escort, Mazda 3, Toyota Prius).
Uber XL	Affordably priced private rides for up to six people in vans and SUVs (e.g., Dodge Caravan, Toyota Highlander).
Uber Select	Affordably priced private rides for one to four people in luxury vehicles (e.g., BMW, Mercedes, Audi) with highly rated drivers.

Premium	
Uber Black	Uber’s original ride option—private rides for one to four people in high-end black cars (e.g., BMW 5/7 series, Mercedes S-Class) with professional drivers.
Uber Black SUV	Private rides for one to six people in luxury SUVs (e.g., Cadillac Escalade, Lexus LX, Lincoln Navigator) with professional drivers.
Uber Lux	The most luxurious option with exclusive high-end cars (e.g., Mercedes S-Class, Porsche Panamera, Tesla Model S, Audi A8) with professional drivers.

Accessible	
Uber WAV	In certain cities, wheelchair accessible vehicles (WAV) are available for riders using scooters or motorized wheelchairs. The drivers are third-party certified in driver safety and in assisting those with disabilities.

Other Ride Services	
Uber Flash	In the Hong Kong market, through a collaboration between Uber and taxi companies, Uber Flash connects users with the nearest Uber or taxi.
Uber Auto	In the Indian market, users can reserve auto-rickshaws through the Uber app.
Scooters and bikes	In certain cities, users can reserve JUMP electric bikes and scooters through the Uber app.

(Source: Uber 홈페이지 및 뉴스자료)

Exhibit 7. Uber Pool 에서 Uber X Share 로의 성장


UberX vs Pool

Our UberX vs Pool face-off will help you figure out which kind of ride is right for you.

	Pool	UberX
Prices	It is the cheapest option in Uber as the cost is split between multiple passengers.	UberX isn't as cheap as Pool, but it is cheaper than a regular taxi.
Sharing	Passengers have to share the car with strangers, which can sometimes be an unpleasant experience.	This is a solo ride.
Flexibility	Once the pickup point and destination have been established, you cannot change it.	You can change your destination or add a stop during the trip.
Maximum Number of Riders	There are only a maximum of 2 riders per pickup.	4 people can travel on UberX.
Availability	It is only available in a limited number of cities.	It is available in many cities and countries.

(Source: Bestreferral Team)

Exhibit 8. Uber 와 Hotel Hyatt 의 제휴 서비스 화면

Pickup:
Current Location 

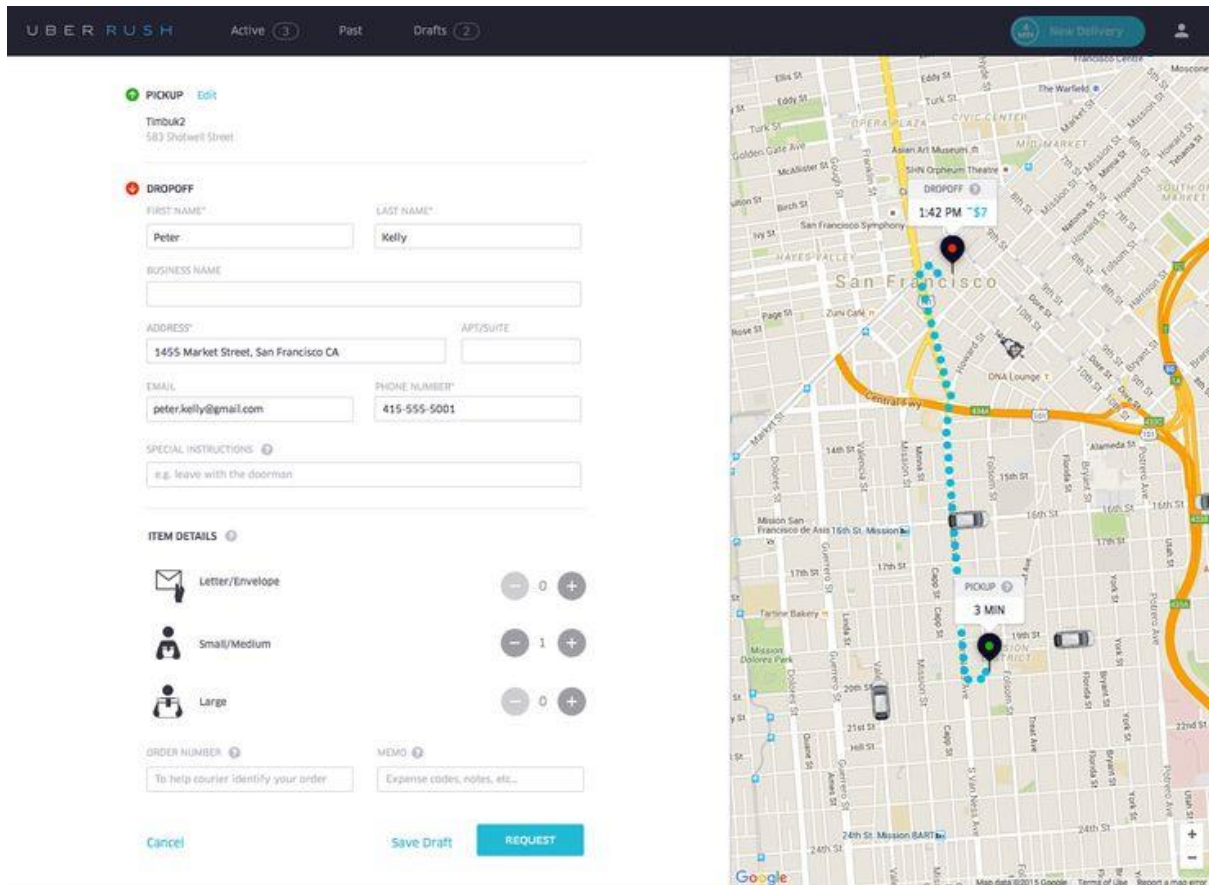
Dropoff:
Hyatt Place Chicago/River North
66 West Illinois Street
Chicago, Illinois
USA, 60654

[Tel: +1 312 755 1600](tel:+13127551600) [Maps & Directions](#)

UberBLACK	in 7 min	\$35-45	>
UberSUV	in 8 min	\$48-60	>
uberTAXI	in 2 min	Metered	>
uberX	in 5 min	\$10-13	>

(Source: Travel Update)

Exhibit 9. Uber Rush 서비스 화면



(Source: businessinsider.com)

Exhibit 10. Uber 의 기존 14 개의 핵심 가치: 슈퍼 펌프드 문화

1. “Customer obsession (Start with what is best for the customer).”
2. “Make magic (Seek breakthroughs that will stand the test of time).”
3. “Big bold bets (Take risks and plant seeds that are five to ten years old).”
4. “Inside out (Find the gap between popular perception and reality).”
5. “Champion’s mind-set (Put everything you have on the field to overcome adversity and get Uber over the finish line).”
6. “Optimistic leadership (Be inspiring).”

7. “Superpumped (Ryan Graves’ original Twitter proclamation after Kalanick replaced him as CEO; the world is a puzzle to be solved with enthusiasm).”
 8. “Be an owner, not a renter (Revolutions are won by true believers).”
 9. “Meritocracy and toe-stepping (The best idea always wins. Don’t sacrifice truth for social cohesion and don’t hesitate to challenge the boss).”
 10. “Let builders build (People must be empowered to build things).”
 11. “Always be hustlin’ (Get more done with less, working longer, harder, and smarter, not just two out of three).”
 12. “Celebrate cities (Everything we do is to make cities better).”
 13. “Be yourself (Each of us should be authentic).”
 14. “Principled confrontation (Sometimes the world and institutions need to change in order for the future to be ushered in).”
-

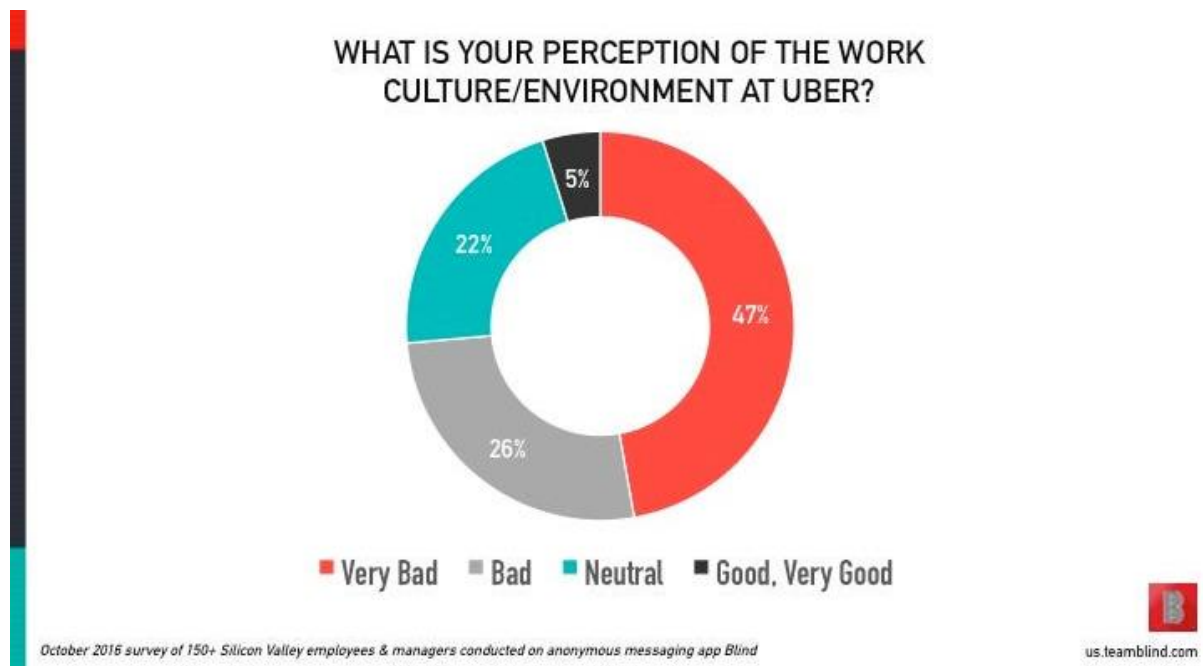
(Source: Uber, Yanathi, 2020)

Exhibit 11. DeleteUber Campaign



(Source: Press Release)

Exhibit 12. 2016년 Uber 조직문화 관련 진행된 내부 설문조사 결과



(Source: teamblind)

Exhibit 13. 조직 쇠신 후 Uber의 수정된 핵심가치

- “We build globally, we live locally. We harness the power and scale of our global operations to deeply connect with the cities, communities, drivers and riders that we serve, every day.”
- “We are customer obsessed. We work tirelessly to earn our customers’ trust and business by solving their problems, maximizing their earnings or lowering their costs. We surprise and delight them. We make short-term sacrifices for a lifetime of loyalty.”
- “We celebrate differences. We stand apart from the average. We ensure people of diverse backgrounds feel welcome. We encourage different opinions and approaches to be heard, and then we come together and build.”
- “We do the right thing. Period.”
- “We act like owners. We seek out problems and we solve them. We help each other and those who matter to us. We have a bias for action and accountability. We finish what we start and we build Uber to last. And when we make mistakes, we’ll own up to them.”
- “We persevere. We believe in the power of grit. We don’t seek the easy path. We look for the toughest challenges and we push. Our collective resilience is our secret weapon.”

(Source: Uber, Yanathi, 2020)

참고문헌

Sainato, Michael, and Kari Paul (2019, May 8). Uber and Lyft Strikes: US Drivers Stop Taking Rides in Protest over Pay. <https://www.theguardian.com/technology/2019/may/08/uber-lyft-strikes-us-new-york-la-latest-news-updates>

McCausland, Phil (2019, May 8). Uber and Lyft Drivers Begin Strike to Protest Low Wages, Job Insecurity. <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/uber-lyft-drivers-plan-strike-protestlow-wages-job-insecurity-n1003066>.

Reguly, Eric (2019, May 11). The Dangers of Chasing Profitless Growth in a Frothy Market. Globe and Mail (Toronto). Report of Business sec. <https://www.theglobeandmail.com/business/article-the-dangers-of-chasing-profitless-growth-in-a-frothy-market/>

Petroff, Alanna (2017, June 21). The Rise and Fall of Uber CEO Travis Kalanick. <https://money.cnn.com/2017/06/21/technology/uber-ceo-travis-kalanick-timeline/index.html>

Stone, Brad (2017, January 29). Uber: The App That Changed How the World Hails a Taxi. <https://www.theguardian.com/technology/2017/jan/29/uber-app-changed-how-world-hails-a-taxibrad-stone>.

Eric Newcomer (2017, November 22). Uber Paid Hackers to Delete Stolen Data on 57 Million People. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-21/uber-concealed-cyberattack-that-exposed-57-million-people-s-data>

Adam Volle (2023, December 17). Uber. <https://www.britannica.com/topic/Uber>

Class led by David Evan Harris (2020, May 20). A Guide to Social Movements & Social Media: DeleteUber <https://moveme.berkeley.edu/project/deleteuber/>

이다비 (2017, March 19). 잘 나가던 Uber, 'CEO 수난시대'...칼라닉의 공격적 리더십 도마 위로. https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/03/19/2017031900025.html

고진아 (2017, March 4). Uber, 단속 피하는 '그레이볼' 로 수년간 불법 영업. <https://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20170304010001868>

송주희 (2020, September 17). 'Uber' 성공의 정신은 어쩌다 최악의 위기를 불러왔나. <https://www.sedaily.com/NewsView/1Z7W1WLDXR>

Wong, Julia Carrie. "Uber CEO Travis Kalanick Resigns Following Months of Chaos." The Guardian, June 21, 2017

Sisher Kara. "'I Have to Tell You I Am Scared' Dara Says in a Memo to Expedia's Staff That He Has Finally Been Hired by Uber" Vox, August 30, 2017

Kolhatkar, Sheelah. "At Uber, a New CEO Shifts Gears" The New Yorker. May 31, 2018

Won, Julia Carrie. "Uber's Hustle-Oriented' Culture Becomes a Black Mark" The Guardian, March 7, 2017

Zipkin, Nina. "Uber Needs to Recreate Its Company Culture" Entrepreneur, June 16, 2017

Anita. "Here's the Full 13-Page Report of Recommendations for Uber." CNBC, June 13, 2017

Khosrowshahi, Dara. "Uber's New Cultural Norms." LinkedIn, November 7, 2017

Swisher, Kara. "Uber Has Hired HBS's Frances Frei as a Top Leadership and Strategy Exec." Vox, June 5, 2017

"180 Days of Change: Building a True Partnership, Together." Uber Newsroom

Kokalitcheva, Kia. "Here's Why Uber Is So Aggressive and in a Hurry". Fortune, August 19, 2016

Ivanova, Irina. "Uber Fires More Than 20 amid Sexual Harassment Probe." CBS News, November 21, 2017

Swisher Kara "Perkins Lawyer on uber Firings" Vox, June 6, 2017

Carson, Biz. "Inside Uber's Efforts to Fix Its Culture Through a Harvard Inspired University." Forbes, February 4, 2018

From eureka moment to global domination: a timeline of Uber's aggressive expansion, <https://www.theguardian.com/news/2022/jul/10/uber-files-timeline-parisian-eureka-moment-global-domination>

Michael Barris, Hyatt leverages Uber on-demand taxi service to ease travel for guests, <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/hyatt-leverages-uber-on-demand-taxi-service-to-ease-travel-for-guests>

Jordan Crook, (2016. 04. 26), Uber taps Foursquare's Places data so you never have to type an address again. <https://techcrunch.com/2016/05/25/uber-taps-foursquares-places-data-so-you-never-have-to-type-an-address-again/>

변주영, (2018. 04. 02), Uber, 주문형 배달 서비스 'Uber러시' 종료...이유는 제 살 깎아 먹기?, <https://www.donga.com/news/Inter/article/all/20180402/89423809/2>

Bestreferral Team, (2023.12.15), Uber Pool is Back: What is it and How to Use it in 2024, <https://bestreferraldriver.com/uber-pool.html>

손재권, (2019.05.12), 상장 첫날 8% 뚝...Uber '과속스캔들', <https://www.mk.co.kr/news/world/8810908>

임경업, (2023.08.05), 14년 버틴 Uber 첫 흑자... 활짝 피는 '차량 호출'
https://www.chosun.com/economy/tech_it/2023/08/04/PS5DL5DEENAFHJRPMVJBI6NGA/

박주연, (2021.08.05), 코로나19 위기 벗어나나...Uber, 2분기 흑자 전환 성공,
<https://www.hankyung.com/international/article/202108053218i>