

Rozdział 1

Ostra jazda przez Chiny

Travis Kalanick siedział na tylnym siedzeniu czarnego mercedesa z szoferem, wiozącym go przez zakorkowane ulice Pekinu. Był środek lata 2016 roku i niebo nad stolicą Chin zrobiło się szare od zanieczyszczeń, a powietrze – parne i nieruchome. Jako dyrektor generalny Ubera, najwyżej wycenianego start-upu na świecie, Kalanick już od trzech lat odwiedzał Chiny mniej więcej co trzy miesiące. Wszystkie te podróże z głównej siedziby w San Francisco stanowiły część wysysającej fundusze, donkiszotowskiej gry, w której chodziło o to, aby w najbardziej zaludnionym kraju świata powtórzyć globalny sukces oferowanej przez Ubera rewolucyjnej usługi zamawiania transportu.

Poprzednie trzy dni Kalanick spędził w Tiencinie, aglomeracji położonej nad Morzem Żółtym, dwie godziny jazdy na południowy wschód od Pekinu. Był tam współprzewodniczącym Spotkania Nowych Championów Światowego Forum Ekonomicznego, tak zwanego letniego Davos. Kilka tygodni przed jego czterdziestymi urodzinami fetowano Kalanicka w Tiencinie, gdzie korzystał z wielu ubocznych zalet uzyskanego niedawno, ogólnoświatowego rozgłosu. Uruchomiony przez niego mniej więcej sześć lat wcześniej,

kalifornijski start-up zwrócił uwagę – jedynie co prawda na odbywającej się poza sezonem, międzynarodowej konferencji – drugiego rangą urzędnika państwowego Chin, premiera Li Keqiang. Kalanick pojawił się na panelach Światowego Forum Ekonomicznego organizowanych przez zachodnich i chińskich nadawców medialnych, podczas kameralnej kolacji dzielnie starał się zmotywować miejscowych menedżerów odpowiedzialnych za działanie Ubera w Tiencinie i tradycyjnie wymienił uściski dłoni z innymi biznesmenami. Wśród nich był Lei Jun, założyciel firmy Xiaomi, wysoko cenionego chińskiego producenta smartfonów. Upodobanie Juna do śmiałych posunięć i kontrowersyjny model biznesowy jego firmy, polegający na sprzedaży bardzo tanich telefonów, spowodowały, że zyskał w Chinach podobny rozgłos jak Kalanick w pozostałej części świata.

Podróż Kalanicka już można było uznać za sukces, przynajmniej sądząc przez pryzmat podbudowujących jego wizerunek wzmianek w chińskiej i międzynarodowej prasie. Li Keqiang, chiński premier i zdeklarowany promotor przedsiębiorczości w Chinach, nazwał Kalanicka pionierem. Powiedział to po angielsku, co było pochlebny, teatralnym gestem i smakowitym kąskiem dla lokalnej prasy, który usłudźnie podsunęli jej chińscy służalcy dyrektora generalnego Ubera. Prawdę mówiąc, każda wypowiedź Kalanicka podczas tej podróży trafiała na pierwsze strony gazet. Zapytany podczas gorących rozmów na Światowym Forum Ekonomicznym, czy autonomiczne samochody sprawią, że kierowcy staną się niepotrzebni, Kalanick rzucił jedno ze swoich charakterystycznych i kontrowersyjnych powiedzeń jednocześnie niefrasobliwych, chełpliwych i nacechowanych poczuciem humoru typu „nie pogrywajcie ze mną”. Z kamienną twarzą rzekł podziwiającej go publiczności: „Będziecie mogli mieć samochód jak na przykład niektórzy ludzie trzymają konia. Będziecie mogli robić sobie przejażdżki w weekendy albo w podobnych okolicznościach”.

Jednak gdy opuszczał Tiencin, w zaciśniętej prowadzonej przez szofera limuzyny na drodze do Pekinu, przemądrzałość i dobry nastrój ustąpiły miejsca bolesnemu napięciu. Kalanick musiał rozwiązać

kryzys na dużą skalę. Przyłączył się do telekonferencji z grupą dyrektorów Ubera z trzech krajów na dwóch kontynentach. Z San Francisco zadzwonił zespół menedżerów do spraw komunikacji. Inni dzwonili z Seulu w Korei Południowej. W samochodzie wraz z Kalanickiem siedzieli dwaj dyrektorzy – obaj krytycznie nastawieni do planów Ubera na rynku azjatyckim. Jednym z nich był Emil Michael, dyrektor do spraw rozwoju biznesu Ubera i prawa ręka dyrektora generalnego do wszelkich poruczeń. Na tym wyjeździe Kalanick zlecił mu tajne negocjacje o wysoką stawkę w sprawie sprzedaży chińskiego Ubera jego głównemu rywalowi – firmie Didi Chuxing. Drugim współpasażerem był Liu Zhen, szef strategii Ubera w Chinach i jego najlepiej znany chiński pracownik. Zhen jest także kuzynem Jean Liu – byłej pracownicy banku Goldman Sachs i prezes Didi Chuxing, której ojciec założył komputerowego giganta Lenovo.

Celem telekonferencji było omówienie, czy następnego ranka Kalanick powinien, zgodnie z wcześniejszym planem, udać się do Seulu na bardzo nietypowe spotkanie. Pod koniec 2014 roku koreański prokurator postawił Kalanicka w stan oskarżenia za – zdaniem południowokoreańskiego rządu – nielegalne świadczenie usług taksówkarskich. Była to południowokoreańska wersja UberX, popularnej w Stanach Zjednoczonych usługi firmowej, polegającej na tym, że kierowcy amatorzy używają własnych samochodów do przewozu pasażerów. Kalanick zgodził się stawić w sądzie i odpowiedzieć na zarzuty. Plan, opracowany przez dział prawny Ubera po przedłużających się negocjacjach z koreańskimi oskarżycielami, przewidywał, że Kalanick przyzna się do popełnienia tego wykroczenia – a następnie zostanie natychmiast zwolniony.

Z prawnego punktu widzenia stawienie się w seulskim sądzie niosło ze sobą niewielkie ryzyko. Oskarżyciele zapewnili prawników Ubera, że Kalanick dostanie wyrok w zawieszeniu i będzie mógł swobodnie opuścić Seul. Takie rozwiązanie było do przyjęcia dla dyrektora generalnego, przyzwyczajonego już do tego, że prowokuje potyczki z organami nadzoru i innymi urzędnikami na całym

świecie. Od czasu, kiedy Uber otrzymał pierwszy nakaz zaprzestania i zaniechania działalności od władz San Francisco w 2010 roku, wchodził w spory ze swoimi przeciwnikami od Seattle po Nowy Jork i od Paryża po Delhi. Często jego zadziorny dyrektor generalny podgrzewał sytuację prowokacyjnymi komentarzami w mediach i wywołującymi oburzenie tweetami. Poza tym Korea Południowa, ze swoimi restrykcyjnymi prawami uniemożliwiającymi firmie świadczenie innych usług niż najbardziej luksusowymi limuzynami, nie była dla Ubera ważnym rynkiem. Zatem do rozstrzygnięcia sprawy motywowały Ubera nie tyle powody ekonomiczne, co chęć pozbycia się wstydliwego i irytującego dyrektora generalnego problemu.

Jednak w miarę jak samochód kluczył poplątanymi, zatłoczonymi ulicami Pekinu, Kalanick coraz bardziej się denerwował. Martwił się tym, że to, co miało być prostą procedurą prawną, mogłoby zmienić się w niezłą rozróbę na terenie Korei. Wielokrotnie wypytywał swoich radców prawnych i doradców do spraw wizerunku firmy, jakie mogą być o konsekwencje tego, że lokalne media dowiedzą się o lądowaniu odszczepieńczego dyrektora generalnego Ubera w Seulu. Chodziło o to, aby wywołać jak najmniejsze zamieszanie. W tym celu Uber wycarterował prywatny samolot, który czekał w gotowości na lotnisku w Pekinie i miał szybko zawieźć Kalanicka do Korei i z powrotem tak, aby dziennikarze nie zdążyli zwęszyć, że się tam pojawił. Niestety nastąpił przeciek, prawdopodobnie z biura prokuratora, że następnego dnia Kalanick zjawi się w Seulu. Dyrektor generalny miał już przed oczami najgorszy możliwy scenariusz dla siebie i Ubera: jak w kajdankach wyprowadzają go z sali południowokoreańskiego sądu w blasku azjatyckich fleszy po ogłoszeniu wyroku skazującego i to dokładnie w tym momencie, gdy tak ciężko pracował nad wizerunkiem lidera w Chinach i reszcie Azji.

Gdy chodzi o ochronę wizerunku, ważny jest każdy szczegół. Kalanick chciał na przykład wiedzieć, ile par drzwi prowadzi do sali sądowej – aby lepiej poznać właściwe drogi ucieczki. Na ile wiarygodna jest obietnica, że zostanie natychmiast zwolniony? Czy będzie

mógł przejść spokojnie kontrolę lotniskową w prywatnym terminalu? Na łączach dyrektorzy, w tym generalny, dorzucali kolejne kwestie i sukcesywnie je omawiali. W szczególnie gorącej chwili Kalanick kazał swojemu człowiekowi w Seulu, głównemu dyrektorowi Ubera do spraw rozwoju biznesu w Azji, aby „przestał mu przerywać”.

Minęło wiele godzin, zanim Kalanick postanowił, że nie stawi się w sądzie, i kazał swoim koreańskim prawnikom – po raz czwarty – wystąpić o odroczenie terminu rozprawy. Ryzyko było w to wkalkulowane. Zdenerwowanie koreańskiego sędziego mogło doprowadzić do tego, że Kalanick stałby się na zawsze niemile widziany w Korei. A jednak ryzyko się opłaciło – przynajmniej na krótką metę. Jego niestawienie się wywołało krótkie wzmianki w koreańskiej prasie i zostało zignorowane gdzie indziej na świecie, między innymi w Stanach Zjednoczonych. Kilka miesięcy później w tej sprawie nic się nie działo i najprawdopodobniej nie miało się zadziać przynajmniej do czasu, aż Uber postanowi, że interesy w Korei warte są wznowienia wysiłków.

Tymczasem limuzyna wioząca kierownictwo Ubera dojechała do celu – lśniącego hotelu Shangri-La w Pekinie. Obok hotelu znajduje się ośrodek konferencyjny, w którym Kalanick miał wystąpić na konferencji zorganizowanej przez chińską firmę internetową NetEase. Kalanick i jego koledzy na krótko zaszyli się w prywatnym pokoju, aby dokończyć rozmowę telefoniczną, a tłum około tysiąca przeważnie młodych pracowników chińskich firm internetowych czekał w oświetlonej stroboskopowo sali z huczącymi głośnikami.

Mimo słabszej pozycji Ubera w Chinach, dla młodej, zaawansowanej internetowo chińskiej publiczności Kalanick jest niczym gwiazdor rocka. Obsesyjnie zainteresowani wszystkim co cyfrowe i pełne inwencji pracownicy techniczni doskonale znają historię globalnego sukcesu Ubera i jego wysiłków w Chinach. Uber, choć firma Didi Chuxing przyćmiewa go na terenie Chin, wykroił sobie spory kawałek rynku, a nazwisko Kalanicka jest dobrze znane opinii publicznej. Wypełniona po brzegi sala balowa była nastawiona

sceptycznie, ale też zaintrygowana reputacją Kalanicka jako człowieka niestereotypowego, niezależnego i wytrwałego. Nie mieli pojęcia, że Uber jest o krok od skapitulowania w Chinach. Nie wiedzieli też, jak bardzo rozprasza uwagę Kalanicka perspektywa ewentualnego aresztowania w Seulu. W sali panowała atmosfera wręcz namacalnego podniecenia.

Dla Kalanicka było to po prostu kolejne przemówienie, a po nim wywiad na scenie przeprowadzony przez dziennikarza miejscowej stacji, posługującego się nienaganną angielszczyzną. Uczestnicy spotkania założyli słuchawki, aby móc posłuchać symultanicznego tłumaczenia, a dyrektor generalny Ubera chodził po scenie w szarym garniturze i białej koszuli z kołnierzykiem, które założył tego dnia rano na spotkanie z premierem Chin. Wygłosił skróconą wersję przemówienia, zaprezentowanego kilka miesięcy wcześniej na słynnej na cały świat konferencji TED w Vancouver. Pokazał nawet to samo zdjęcie przedmieścia Los Angeles, gdzie dorastał. Jednak ta wersja przemówienia została przykrojona pod chińską publiczność. Dodał aktualne informacje o trzech latach działalności Ubera w Chinach, wówczas świadczącego już usługi w około sześćdziesięciu miastach. Po przemówieniu, podczas krótkiej sesji pytań i odpowiedzi Kalanick został zapytany, czy przeszkadza mu fakt, że Uber ma drugie miejsce na rynku chińskim, skoro gdzie indziej zajmuje czołową pozycję. Zachichotał i dał wymijającą odpowiedź: „Lubię o tym myśleć w następujący sposób. Naszym zadaniem jest lepiej służyć kierowcom i pasażerom. Jeśli uda nam się lepiej ich obsługiwać, będziemy mieć większość klientów. Ale wciąż mamy jeszcze sporo do zrobienia”. Zapytany wprost o pierwszą pozycję Didi Chuxing odparł: „W idealnym świecie lepiej obsługujemy klientów i większość z nich to nasi klienci”.

Było już późne popołudnie i nie tylko Kalanick był zmęczony. Zresztą miał na głowie poważniejsze sprawy niż przekonywanie chińskiej społeczności internetowej, że Uber może być lepszy od Didi Chuxing. Wystąpienie trwało zaledwie dwadzieścia minut, następnie

dyrektor generalny pośpiesznie opuścił salę i udał się do pobliskiego hotelu, aby roztrząsać swój koreański dylemat.

Do następnego ranka w okazałym i luksusowym hotelu Rosewood Pekin przyniatające Kalanicka poprzedniego dnia napięcie całkowicie zelżało. Postanowiwszy zrezygnować z wyjazdu do Seulu zabrał się za kolejne zadania. Świeżo ogolony i ubrany w bardziej typowe dla siebie dżinsy i koszulkę polo odpoczywał i relaksował się. Jak stwierdził, ciężką próbę miał już za sobą i ani trochę go to nie poruszyło. Powiedział mi, że ciągłe ruchy w przód i w tył to taniec obowiązkowy z władzami, a on sumiennie wykonuje swoje kroki. Zgodnie z poglądami Kalanicka cały model biznesowy Ubera opiera się na stawianiu wyzwań przestarzałym przepisom prawa, które mają chronić mocno ugruntowane przedsiębiorstwa i udaremniać innowacje, zamiast działać na korzyść konsumentów. Na przykład cały system licencji taksówkarskich i określonego taryfikatora ogranicza podaż i powoduje utrzymanie wysokich cen – a jedno i drugie jest niekorzystne dla pasażerów. Kalanick uważa, że jego zadanie polega też na zwalczaniu takich niesprawiedliwości. Świat ma go za prowokatora, a on, spoglądając w lustro, widzi poszukiwacza prawdy.

Ponieważ w ten piękny letni poranek Kalanick zaplanował potajemny lot odrzutowcem do Korei, z którego zrezygnował, miał jedną z nielicznych szans na odrobinę czasu wolnego. Kolejnym punktem programu podróży było Hangzhou, gdzie musiał się zjawić dopiero następnego dnia. Po szybkim zjedzeniu omletu zamierzał usiąść przy komputerze i zobaczyć, „jaką drakę mogę wywołać”.

I właśnie w tym momencie Kalanick zaczął mi opowiadać historię swojego życia. Przez prawie dwa lata usiłowałem nakłonić niechętnego dyrektora generalnego do współpracy nad książką o Uberze. Jako dziennikarz współpracujący z redakcją „Fortune” w San Francisco opisywałem czołowe firmy Doliny Krzemowej od niemal dwudziestu lat,

a w 2012 roku wydałem książkę o Apple'u. Po wstępnych ustaleniach i przymiarkach oraz dyskusjach na temat dalszych dyskusji w końcu dał się przekonać. Zamierzałem i tak napisać tę książkę – z nim albo bez niego, ale podjął pragmatyczną decyzję, bo wolał powiedzieć swoje niż siedzieć cicho. Kilka tygodni wcześniej zaprosił mnie, abym razem z nim pojechał w podróż do Chin ze względu na znaczenie tego kraju dla historii Ubera. On i jego doradcy prawidłowo przewidzieli, że podczas wyjazdu z dala od głównej siedziby zdarzą się takie momenty jak ten, gdy zagoniony dyrektor znajdzie trochę czasu na rozmowę ze mną.

Co więcej, gdy Kalanick zaczął mówić, nie mógł przestać. Kontynuowaliśmy tę rozmowę przez następne kilka dni w Chinach, a później także po powrocie do San Francisco. Rozmawialiśmy podczas lotu – na pokładzie samolotu, którym zgodnie z wcześniejszymi planami miał polecieć do Korei – do położonego na wybrzeżu Hangzhou, gdzie miał się spotkać z najważniejszymi dyrektorami Ubera w Chinach oraz z Jackiem Ma, założycielem konsorcjum Alibaba Group i grubą rybą chińskiego Internetu. Rozmawialiśmy w wanie wiozącym go do hotelu na przedmieściach Hangzhou; w połowie lipca po powrocie do kraju, podczas trzygodzinnej przechadzki ulicami San Francisco; i wielokrotnie później, podczas dodatkowych formalnych i nieformalnych pogawędek.

Historia Ubera nie pokrywa się dokładnie z historią Trávisa Kalanicka, ale to on odgrywa w niej pierwszoplanową rolę. Prawdę mówiąc, początkowo Uber nie był jego pomysłem. Przez cały pierwszy rok istnienia firmy Kalanick nie zaangażował się maksymalnie w pracę w Uberze, gdyż odzyskiwał siły po wycofaniu się z poprzedniego interesu i zostawiał sobie otwartą możliwość założenia nowej firmy. Mimo wszystko był praktycznie obecny przy narodzinach Ubera i podzielił się krytycznych uwagami, które pomogły zmienić czyjś pierwotny pomysł z zaledwie interesującego w niezaprzeczalnie przełomowy. Został rządzącym żelazną ręką, wszechobecnym dyrektorem generalnym Ubera od czasu, gdy firma zaczęła się rozwijać w wyznaczonym kierunku i wychodzić poza San Francisco. W efekcie

identyfikowano Ubera z Kalanickiem, podobnie jak Microsoft z Bilem Gatesem, Apple'a ze Stevem Jobsem i Facebooka z Markiem Zuckerbergiem.

Niezależnie od tego, czy Uber będzie równie potężny i warty tak dużo jak tamci wytrzymali tytani przemysłu nowoczesnych technologii, jego dyrektor generalny już wzbudza w wielu osobach fascynację albo wstręt. W krótkim czasie, w którym Uber z pomysłu stał się jednym z największych tak zwanych jednorożców, czyli będących rzadkością start-upów, które są w rękach prywatnych i wycenia się je na ponad miliard dolarów, Kalanick zyskał rozgłos na świecie z powodu swojej bezwzględności, braku empatii i gotowości do lekceważenia zasad. Uosabiał wszystkie cechy subkultury „brogrammerów” z San Francisco, czyli ze zdominowanego przez mężczyzn środowiska inżynierów i przedsiębiorców. Był starszy od Gatesa, Jobsa i Zuckerberga w chwili, gdy zakładali swoje firmy. Pojawił się na scenie od razu jako menedżer średniego szczebla w kalifornijskiej społeczności start-upów w czasach, które nadeszły po pęknięciu bańki internetowej.

I choć ze swoimi poprzednimi start-upami Kalanick musiał się z trudem przebijać na rynku, w przypadku Ubera jego wyczucie czasu było nienaganne. Podobnie jak Microsoft dokonał rewolucji na rynku komputerów osobistych, Apple napisało następny rozdział historii cyfrowej rozrywki, a Facebook stworzył najpotężniejszą platformę XXI wieku do publikowania, tak Uber idealnie uosabia wszystkie cechy następnej fali przemysłu informacyjno-technologicznego. To pierwsza mobilna firma. Gdyby nie istniał iPhone, nie byłoby Ubera. Niemal od samego początku Uber rozwijał się globalnie i znacznie szybciej, niż było to możliwe w czasach, gdy standardem były pakiety oprogramowania i niezgrabne komputery. Jest liderem tak zwanej gig ekonomii, czyli gospodarki fuch, ponieważ sprytnie łączy swoją technologię z zasobami (samochodami) innych ludzi, a także ich pracą, płacąc im jak niezależnym wykonawcom i nie ponosząc kosztów zatrudnienia pracowników. Tego typu „platformowe”

przedsiębiorstwa wzbudziły ogromną wściekłość, gdy Uber zyskał rozgłos. Airbnb nie musi posiadać domów na własność, aby czerpać korzyści z ich wynajmu. Thumbtack i TaskRabbit kontaktują ze sobą ludzi szukających pracy przy określonych projektach z ich klientami, a same nikogo nie zatrudniają.

Pod koniec 2016 roku Uber stanął na rozdrożu. Zdobył 17 miliardów dolarów od prywatnych inwestorów i osiągnął wartość 69 miliardów dolarów – niesłychaną w przypadku wciąż nieopierzonej prywatnej firmy. Po kilku tygodniach od nerwowej przejażdżki Kalanicka ulicami Pekinu Uber miał zaszokować zarówno swoich krytyków, jak i wielbicieli, rezygnując z rynku chińskiego – z kraju, w którym Kalanick osobiście zaangażował się z taką energią i przekonaniem, nie mówiąc już o zainwestowanym kapitale inwestorów. Przez blisko dwadzieścia lat Kalanick był przedsiębiorcą, któremu przyświeca hasło „Nie poddawaj się zbyt wcześnie”. A jednak tym razem wywiesił białą flagę w Chinach i za powód podał pragmatyzm. W blogowym poście informującym o sprzedaży Uber China firmie Didi Chuxing napisał: „Jako przedsiębiorca nauczyłem się, że aby odnosić sukcesy, trzeba w równej mierze słuchać głowy, jak i podążać za głosem serca”.

Przez dłuższy czas mnożyły się trudności, ale Uber wydawał się robić postępy w Chinach. W ostateczności odniósłby sukces, zdobywając po prostu milczące zezwolenie chińskiego rządu na działanie, czego nie udało się osiągnąć Google’owi, Facebookowi, eBayowi ani wielu innym. Jednakże w Chinach Uber tracił miliardy dolarów rocznie, a sprzedając go firmie Didi Chuxing – robiąc z niej największego udziałowca Ubera i wprowadzając jej przedstawicieli do rady nadzorczej Ubera – Kalanick za jednym zamachem doznał najbardziej bolesnej porażki w swojej karierze i osiągnął jeden ze swoich największych sukcesów. Nagle zamienił dwumiliardową inwestycję na udział w rozwijającym się chińskim monopolu wartym 6 miliardów dolarów. Poprzez likwidację niekończącego się drenażu rezerw kapitałowych Ubera poprawił stan jego finansów, a tym samym przygotował grunt

pod ewentualną pierwszą publiczną ofertę akcji Ubera w Stanach Zjednoczonych.

Kalanick także stanął na rozdrożu. Odkąd skończył dwadzieścia lat, rozkoszował się byciem zadziornym, szorstkim, wygadany przedsiębiorcą. Energicznie i ambitnie poszedł na całość w pierwszym start-upie – i przegrał. Jego druga firma technologiczna odniosła skromny, lecz mocno wyczerpujący sukces. W Uberze sięgnął oszałamiających szczytów, ale musiał za to płacić określoną cenę. Na całym świecie był znany jako dupek, bezwzględny i sprzeciwiający się władzy libertarianin, podziwiany za wytrwałość, ale przeklinany za stosowanie taktyki spalonej ziemi. Ten wizerunek nie całkiem mu pasował. Travis Kalanick, czym mogą być zaskoczeni nawet ludzie na bieżąco śledzący wydarzenia w Dolinie Krzemowej, czuł się niezrozumiany.

Niezaprzeczalnie stał na czele dużej organizacji o rocznych przychodach rzędu 6 miliardów dolarów i z blisko 10 tysiącami pracowników. Jednak nawet on rozumiał, że minęły już czasy, gdy można było bez konsekwencji naprędce sklecić aplikację na smartfona i pozwolić użytkownikom wypróbować ją i otwarcie wyrażać o niej swoją opinię. Przedsiębiorca – dotąd bardziej przywykły do improvizowania i hakowania w celu rozwiązania problemów, o których konsumenci nie wiedzieli, że istnieją – teraz znalazł się w samym sercu biznesowego establishmentu. (Pod koniec 2016 roku ówczesny prezydent-elekt Donald Trump powołał Kalanicka do osiemnastoosobowego zespołu doradców ekonomicznych do spraw strategii i taktyki. Kalanick pośpiesznie zrezygnował z tej funkcji kilka dni po inauguracji prezydentury wśród głosów oburzenia ze strony pracowników i klientów, które się podniosły, gdy Trump nagle zabronił wjazdu obywatelom siedmiu krajów zamieszkiwanych głównie przez muzułmanów). Historia Kalanicka – i jego firmy – pozwala nam wejrzeć w najważniejsze trendy biznesowe w erze zdefiniowanej przez smartfony, łatwy dostęp do kapitału i stosowanie sztucznej inteligencji, o czym naukowcy komputerowi marzyli od lat. Celem tej książki

jest opowiadanie historii tworzącej tę erę firmy i jej niezwykłego dyrektora generalnego. Być może zasypanie przepaści między wizerunkiem dupka i wizerunkiem człowieka niezrozumianego okaże się niewykonalne, ale z pewnością uda mi się pokazać, w jaki sposób Kalanick i Uber stali się tym, kim są – i w jaki sposób wspięli się na wyżyny sukcesu.



Po raz pierwszy spotkałem Trávisa Kalanicka w lipcu 2011 roku, w niespełna rok po tym, jak został dyrektorem generalnym Ubera. Firma była wtedy niewielka. Aplikacji używało zaledwie kilkuset licencjonowanych kierowców limuzyn i wszyscy pochodzili z San Francisco. Jednak nawet wówczas Uber płaWił się w blasku sławy wschodzącego kalifornijskiego start-upu. Musiały jeszcze minąć dwa lata, zanim przyjął strategię jednego ze swoich konkurentów i umożliwił zwykłym ludziom wykorzystywanie ich aut do zarabiania pieniędzy za pośrednictwem swojej aplikacji. I choć Uber był już modny i zyskał rozgłos, to nie rozpoczął jeszcze okresu gwałtownego wzrostu, który doprowadził do tego, że stał się najwyżej wycenianym start-upem na świecie.

Na tym spotkaniu Kalanick, wówczas trzydziestoczterolatek, opowiedział mi, co legło u podstaw jego kariery. Pochodził z Los Angeles i był studentem inżynierii komputerowej, który zrezygnował z edukacji na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles dla pracy w firmie Scour, założonej przez kilku jego kolegów z grupy. Była poprzedniczką Napstera i przemysł rozrywkowy szybko usunął ją ze sceny. Kalanick zrobił dobry użytek z koncepcji udostępniania plików zapożyczanej ze Scoura i założył kolejną firmę, Red Swoosh, z zamiarem przekształcenia „sądowych pieniaczy w klientów”. Tworzył oprogramowanie P2P przeznaczone dla przedsiębiorstw rozrywkowych do użytku w legalnych celach. Sześć długich lat później sprzedał Red Swoosha firmie Akamai Technologies, dominującemu producentowi

oprogramowania w tej dziedzinie, za sumę wystarczającą do tego, aby mógł dołączyć do klubu przedsiębiorców z San Francisco, którzy dokonali „wyjścia”, czyli spieniężyli swoją inwestycję i dysponowali znaczną gotówką.

W czasie naszej pierwszej pogawędki Kalanick opowiedział mi również, skąd wziął się pomysł na Ubera. Był to stworzony po fakcie mit założycielski, jaki ma prawie każdy odnoszący sukcesy start-up z Doliny Krzemowej. Opowiedział o tym, jak on i jego kumpel Garrett Camp doznali olśnienia, kiedy nie mogli złapać taksówki podczas zamieci śnieżnej w Paryżu pod koniec 2008 roku. Gdyby wtedy dało się zmienić telefon jednego z nich w dyspozytora taksówek! „Ziarno idei zasiał Garrett”, przyznał Kalanick. „Do mnie należała architektura biznesowa”.

Trzy lata później Uber był już uwielbiany przez młodych klientów, głównie mężczyzn – ludzi jak Kalanick i Camp, zachwyconych cudowną mocą przycisku na ich smartfonach, którego dotknięcie przywoływało do nich limuzyny Lincoln Town Car. Ze względu na to, jak zaognione stały się pewnego dnia stosunki Ubera z kierowcami, Kalanick uznał za stosowne podkreślić tego dnia w połowie 2011 roku, jak bardzo kocha kierowców Ubera. Powiedział, że ściska ich zawsze, gdy odwiedzają firmę. „Gdy tam przychodzili” – do skromnych biur Ubera przy Fourth Street i Market Street w San Francisco – „mówiłem »Wyściskajmy ich«”. Opowiedział mi o pierwszym firmowym kryzysie w tym jesiennym dniu poprzedniego roku, gdy władze miejskie San Francisco wystosowały do Ubera nakaz zaprzestania i zaniechania działalności. Firma, nosząca wówczas jeszcze nazwę UberCab, uznała, że nie podlega jurysdykcji miasta po pierwsze dlatego, że oferuje tylko platformę technologiczną, nie posiada pojazdów ani nie zatrudnia kierowców, a po drugie dlatego, że jej „partnerzy” jeżdżą limuzynami, a nie taksówkami. „Usunęliśmy więc z nazwy człon Cab”, stwierdził Kalanick. Poza tym Uber zignorował żądania władz miasta domagających się zaprzestania organizowania przewozów.

Tego lata 2011 roku Kalanicka przepełniała pewnością siebie. Uber działał już w Nowym Jorku i wkrótce zamierzał wystartować w Seattle, Waszyngtonie, Bostonie i Chicago. Kalanick chwalił się zaawansowanymi obliczeniami matematycznymi, które posłużyły do obliczenia, kiedy pasażerowie mają się spodziewać pojawienia się samochodu. W „dziale matematycznym” Ubera, jak go nazwał, pracowali specjaliści od statystyki obliczeniowej, specjaliści od techniki raketowej i fizyk nuklearny. Uruchomili oni symulację rozkładu Gaussa – zaawansowanego modelu statystycznego – aby ulepszyć dane wyliczane przez funkcje złożone Google’a. „Nasze oszacowania są znacznie lepsze od google’owych”, oświadczył Kalanick.

Wtedy po raz pierwszy byłem świadkiem pyszałkowatości Kalanicka. Powiedziałem mu, że wymyśliłem nowy rynek dla Ubera. Nie wiele wcześniej opiekunkę do dzieci wysłałem Uberem do domu, co było ogromnie wygodne, ponieważ mogłem zapłacić swoją kartą kredytową przez aplikację, a potem monitorować drogę samochodu na swoim telefonie, aby mieć pewność, że bezpiecznie dotarła do domu. I w tym celu nie musiałem w ogóle wychodzić z domu. Byłem przekonany, że inni rodzice również zechcą robić tak samo, a Uber może poprawić swój wizerunek, zwracając się z ofertą bezpośrednio do nich. Kalanick mógł się po prostu uśmiechnąć na ten pomysł. Zamiast tego wyraźnie dał mi do zrozumienia, że nie jest nim zainteresowany. Mój pomysł nie pasował do jego wizerunku marki, czyli usługi pozwalającej dobrze sytuowanym samotnym mężczyznom, takim jak on, przemieszczać się z klasą po mieście. W tamtym czasie motto Ubera brzmiało „Everyone’s Private Driver”, które znaczy zarówno „Każdy ma prywatnego kierowcę”, jak i „Każdy jest prywatnym kierowcą”. Usługa dla rodziców, aby mogli wysłać opiekunki do domu? Żenada.

Widywałem czasami Kalanicka tu i tam w San Francisco, na przykład w Battery, atrakcyjnym prywatnym klubie restauracyjnym społeczności miłośników technologii, urządzonym w zaadaptowanym, pochodzącym sprzed trzęsienia ziemi młynie do obróbki marmuru, albo na konferencjach przemysłowych. Pewnego razu w kolejce do

bufetu śniadaniowego powiedziałem mu, że pokochałem Ubera, ale nie chcę i nie potrzebuję być wożony luksusowym autem. Kazał mi zachować cierpliwość, bo nowa usługa UberX zmieni moje zdanie o firmie.

Na początku 2014 roku, gdy Uber stał się już globalnym fenomenem, wysłałem maila do Kalanicka informującego, że chciałbym napisać książkę o firmie. Odpowiedź nadeszła szybko – i była w jego stylu: „Jestem fanem pańskiej pracy i schlebia mi fakt, że rozważa pan napisanie książki o Uberze. Jednak moim zdaniem jeszcze nie czas na to. Nie wiem, czy i tak planuje pan napisać tę książkę, ale poinformuję ludzi, których znam, aby z panem nie współpracowali. A jeśli będzie pan nalegał, znajdę innego pisarza, który będzie miał do nas pełen dostęp i napisze autoryzowaną książkę, aby konkurowała z pańską. Nie chciałbym zostać zmuszony do zastosowania takiego podejścia, ale to zbyt ważny temat i mam w tej sprawie jednoznaczną opinię”. Zakończył: „Dzięki. T”

Poczułem się, jakbym dobrze wystartował, przynajmniej w kwestii poznania prawdziwego oblicza Kalanicka. Nie odpowiedział w taki sposób, w jaki zrobiłaby większość prezesów, to znaczy dyplomatycznie o nawiązywania dialogu, który ewentualnie moglibyśmy dokończyć, gdy nadejdzie stosowniejsza pora. Wprost groził pogrzebaniem mojego projektu, gdybym ośmielił się mu przeciwstawić.

Pozostałem w kontakcie z Kalanickiem i w końcu udało mi się go przekonać do zmiany zdania na temat współpracy ze mną. W miarę jak Uber się rozrastał, jego reputacja się chwiała, zwłaszcza z powodu podjęcia niewłaściwych kroków, co doprowadziło do niezadowolenia wielu pasażerów i kierowców. Dobrze finansowani konkurenci pojawiali się wszędzie, gdzie Uber prowadził interesy. Zaliczali się do Lyft i Juno w Stanach Zjednoczonych, Gett w Europie, Didi w Chinach, GrabTaxi w Azji Południowo-Wschodniej i Ola w Indiach. Wszyscy zebrali znaczne fundusze – czasami nawet od tych samych inwestorów, którzy wspierali Ubera. Kalanick i doświadczeni doradcy, których wynajął, stopniowo doszli do wniosku, że

swoją zadziornością zraził do siebie zbyt wielu inwestorów, urzędników państwowych, kierowców oraz potencjalnych i dotychczasowych klientów. Nie tak znowu rzadko zdarzało się, że na przykład mieszkańcy amerykańskich miast odmawiali korzystania z Ubera, za przyczynę podając złą reputację firmy z powodu bezwzględnej taktyki i jej stosunek do kobiet. Kalanick w końcu zdecydował się opowiedzieć mi swoją historię, ale na moich warunkach, nie jego. Miałem uzyskać dostęp do niego i innych dyrektorów Ubera, a historię – mieć na wyłączność.

◎ ————— ◎

Uber, jak każda inna firma, ciągle pozostaje projektem w toku. Ale zaledwie po kilku latach istnienia tak bardzo wpłynął na kulturowego ducha czasu, że dołączył do elitarnej grupy firm, których marki stały się też czasownikami: *Nie trzeba jechać autem na imprezę, wystarczy tam się uberować.*

Konsumenci bardzo szybko przyzwyczajają się do Ubera, ponieważ łatwo go używać. Za każdym razem, gdy firma wchodzi na nowy rynek – a pod koniec 2016 roku działała w ponad 450 miastach w 73 krajach – użytkownicy dyskutują o swoim odkryciu z gorliwością neofitów. W odróżnieniu od Twittera (krytykanci wypróbowują usługę, ale nie widzą z niej pożytku) czy Snapchata (sceptycy uznają – i słusznie – że są za starzy, żeby się go nauczyć), Uber podoba się każdemu, kto mieszka w mieście lub w pobliżu i ma smartfona. Nowy klient instaluje aplikację, wprowadza informacje o swojej karcie kredytowej (prywatnej lub firmowej, jeśli woli), a następnie zamawia kurs. Oprogramowanie wie, skąd nadeszło zamówienie, ponieważ smartfon klienta ma chip GPS (i inną sensory), który przekazuje mu tę informację. Uber wykorzystuje tę samą technologię, aby zlokalizować najbliższego kierowcę. Klienci szybko przywykają do wysiadania z samochodu Ubera bez płacenia, ponieważ Uber automatycznie obciąża ich kartę i wypłaca

kierowcy jego część należności. Teraz wielu osobom ta procedura wydaje się naturalna, ale gdy pierwszy raz się z nią stykają, robi wrażenie magicznej. Dlatego czasy, kiedy trzeba było szukać gotówki czy przekonywać taksjarza do zapłaty kartą, odchodzą w przeszłość.

Choć Uber wystartował jako oferta dla żyjących w mieście i ruszających na łowy hipsterów ze sporą ilością wolnej gotówki, nie napotkał zbyt wielu barier demograficznych. Podoba się samotnym kobietom potrzebującym bezpiecznego transportu do domu z możliwością śledzenia trasy. Seniorzy mogą korzystać z usługi z równą łatwością co nastolatki. Dzięki opcji UberPool, czyli podwożenia kilku osób jednym samochodem, na usługę stać każdego, kto jest skłonny wydać odrobinę więcej niż na bilet autobusowy. Firma dość rozsądnie argumentuje, że usługa jest korzystna dla społeczeństwa. Stanowi między innymi antidotum na pijanych kierowców. Uber sprytnie wykorzystał narodowy niepokój o bezrobotnych weteranów wojskowych i opracował program zatrudnienia ich jako kierowców. Zgłosiło się ponad 50 tysięcy chętnych.

Uber złożył obietnicę innych zmian społecznych. Na przykład przestarzały system dyspozytorów i central radio taxi zastąpiła programem z algorytmem dopasowującym kierowcę do żądania pasażera. W odpowiedzi na to niektóre korporacje taksówkarskie stworzyły własne aplikacje. Gdy firma działa na dostatecznie dużą skalę, we wszystkich dużych miastach, system staje się tak skuteczny, że zaczęto myśleć o czymś, co dotąd było nie do pomyślenia – o tym, że posiadanie samochodu przestało być koniecznością. Ponadto pomysł Ubera na podwożenie kilku osób jednym samochodem zwiastuje wyeliminowanie tłoku na drogach. Jeśli ludzie nie będą mieli własnych aut i będą wspólnie korzystać z transportu Uberem, to przynajmniej w teorii będzie mniej pojazdów na ulicach. Gdy wizja autonomicznych pojazdów stanie się rzeczywistością – a Uber dużo inwestuje w tę technologię – to po raz pierwszy od czasu rozpoczęcia budowy dróg staną się one mniej zatłoczone.

Łatwo dać się ponieść emocjom przy takich obietnicach Ubera – co zresztą firma sama często robi. Jednak liczba prywatnych samochodów w Stanach Zjednoczonych wcale nie spadła na skutek wprowadzenia wspólnych przejazdów ani z jakiegokolwiek innego powodu. Według amerykańskich danych statystycznych procent gospodarstw domowych bez samochodu spadł z 21,5% w 1960 roku do 9,1% w 2010 roku, czyli w chwili wystartowania Ubera. Według ostatnich opublikowanych statystyk cztery lata później sytuacja wyglądała tak samo. Podobnie prezentują się amerykańskie statystyki dotyczące praw jazdy. Ich liczba wzrosła o 4 miliony od 2014 do 2015 roku. Ponadto Pew Research Center ogłosił w 2016 roku, że choć 51% Amerykanów słyszało o koncepcji wspólnego transportu, to tylko 15% skorzystało z usług, takich jak Uber i Lyft, a kolejne 33% w ogóle nic o nich nie wie. Z badań wynika, że Uber miał znaczący wpływ na życie młodych dorosłych ludzi żyjących na obszarach miejskich, ale nie oznacza to jeszcze zmian społecznych, którymi już wielokrotnie się chwalono.

Uber otwiera nowe możliwości przed kierowcami, ale i stawia przed nimi wyzwania. Zostanie kierowcą Ubera jest łatwe. (Aby się o tym przekonać, sam usiadłem za kółkiem podczas zbierania materiałów do tej książki). Oferuje też maksymalną elastyczność w wyborze godzin pracy. Chcesz zarobić trochę dodatkowej gotówki, gdy masz na to czas? Po prostu uruchom aplikację i czekaj na pierwsze wezwanie. W czasach obaw o sytuację ekonomiczną Uber rozszerza możliwości zarobku tym, którzy usiłują związać koniec z końcem. Jednocześnie daje pasażerom wyjątkowo niskie ceny, aby utrzymać z nimi relację. Efektem jest nieustanna wymiana kierowców, a to wymaga niekończącej się rekrutacji, żeby zastąpić odchodzących. Jeżdżenie dla Ubera to dobry sposób, aby dorobić na drobne przyjemności typu piwo, ale ciężko w taki sposób zarobić na życie, nie mając innych źródeł utrzymania.

Gwałtowny rozwój Ubera ma też sporo ciemnych stron. Trochę przerażające jest wsiadanie do samochodu całkiem obcej osoby,