

## Hoofdstuk 1

# Een wilde rit door China

Travis Kalanick zit achter in een zwarte Mercedes met chauffeur die door de verstopte straten van Beijing rijdt. Het is midden in de zomer van 2016, en de hemel boven de hoofdstad van China is grijs van de vervuiling, de lucht drukkend en stil. Als CEO van Uber, de duurste start-up ter wereld, heeft Kalanick de afgelopen drie jaar ongeveer elke drie maanden China bezocht. Het reizen vanuit zijn thuisbasis in San Francisco maakt deel uit van een geldverslindende en wereldvreemde tactische zet om het wereldwijde succes van Ubers verstoringende taxidienst ook in het dichtstbevolkte land van de wereld te behalen.

Kalanick heeft de afgelopen drie dagen doorgebracht in Tianjin, een metropool aan de Gele Zee, twee uur ten zuidoosten van Beijing. Daar was hij een van de voorzitters van de New Champion-vergadering van het Wereld Economisch Forum (WEF), de zogenoemde *summer Davos*. Een paar weken voor zijn veertigste verjaardag was Kalanick de ster van Tianjin, waar hij genoot van de aanzienlijke extraatjes van zijn nieuwe wereldwijde bekendheid. De start-up uit Californië die hij leidt bestaat nog maar zes jaar, maar op het internationale praatcollege buiten het seizoen scoorde hij een audiëntie bij de op een na machtigste regeringsfunctionaris in China, premier Li Keqiang. Kalanick verscheen in panels van het WEF, geleid door westerse en Chinese verslaggevers, probeerde speels een traditionele pannenkoek om te draai-

en tijdens een intiem diner met de managers die verantwoordelijk zijn voor Ubers activiteiten in Tianjin, en ontmoette zijn zakelijke collega's. Daar was ook Lei Jun bij, oprichter van de zeer gewaardeerde Chinese smartphonefabrikant Xiaomi. De voorliefde van Lei voor brutale claims en het controversiële ondernemingsmodel van zijn bedrijf voor de verkoop van spotgoedkope telefoons maken hem net zo berucht in China als Kalanick in de rest van de wereld.

Kalanicks reis was al een succes, te oordelen ten minste naar de beeldvormende vermeldingen in de Chinese en internationale pers. Li, de Chinese premier en een uitgesproken promotor van het ondernemerschap in China, noemde Kalanick een pionier. Hij zei dit in het Engels, een vlelend gebaar en interessant nieuwtje dat de in China gevestigde volgelingen van de CEO van Uber plichtsgetrouw aan de plaatselijke pers voerden. Inderdaad, elke uiting van Kalanick op deze reis is voorpaginanieuws. Op de vraag tijdens een gezellige babbel op het WEF of zelfrijdende voertuigen zorgen voor veroudering van types die door de mens bestuurd worden, schudde Kalanick een van zijn kenmerkende controversiële uitspraken uit de mouw die onverschilligheid, opschepperij, en val-me-niet-lastig-humor combineren. 'U bezit misschien een auto zoals sommige mensen een paard bezitten,' zei hij met een uitgestreken gezicht. 'En misschien gaat u wel een stukje rijden in het weekend of zo.'

Wanneer hij uit Tianjin vertrekt naar Beijing, en weer verkeert in de privacy van zijn door mensenhanden bestuurde voertuig, maakt zijn eigenwijze goede zin echter plaats voor geprikkelde spanning. In feite heeft Kalanick een regelrechte crisis in het vooruitzicht. Hij neemt deel aan een telefonische vergadering met een team van leidinggevendenden van Uber in drie landen op twee continenten. Een team van communicatiemanagers belt in uit San Francisco. Anderen bellen vanuit Seoel, Zuid-Korea. Twee managers zitten in de auto met Kalanick; beiden staan kri-

tisch tegenover Ubers ambities in Azië. De een is Emil Michael, Ubers Chief Business Officer en de rechterhand van de CEO, aan wie Kalanick op deze reis de rol heeft gedelegeerd om geheime onderhandelingen te voeren waarbij veel op het spel staat, om het Chinese bedrijf van Uber aan zijn belangrijkste concurrent, Didi Chuxing, te verkopen. De ander is Liu Zhen, hoofd strategie voor Uber China en zijn bekendste Chinese werknemer. Liu is ook een volle neef van Jean Liu, voormalige bankier bij Goldman Sachs en nu voorzitter van Didi; zijn vader is de oprichter van computergigant Lenovo.

Het doel van de vergadering is om te bespreken of Kalanick de volgende dag zoals gepland wel heel vroeg naar Seoel zou reizen voor een hoogst ongebruikelijke afspraak of niet. Eind 2014 klaagde een Koreaanse openbare aanklager Kalanick aan. Hij hield hem verantwoordelijk voor wat de Zuid-Koreaanse regering beschouwde als Ubers illegale taxidienst. Deze dienst was een versie van de populaire UberX-dienst van het bedrijf in de Verenigde Staten, waarin amateurchauffeurs passagiers in hun eigen auto vervoerden. Kalanick stemde toe om voor de rechtbank te verschijnen om zich tegen de beschuldigingen te verweren. Het plan, uitgewerkt door Ubers team van advocaten na langdurige onderhandelingen met de Koreaanse aanklagers, is dat Kalanick schuld bekent voor wat in feite een misdrijf is – en vervolgens onmiddellijk op vrije voeten wordt gesteld.

Vanuit juridisch oogpunt brengt verschijnen voor de rechtbank in Seoel weinig risico met zich mee. Aanklagers hebben Ubers advocaten verzekerd dat Kalanick een voorwaardelijke straf zou krijgen, waarmee hij Seoel zou kunnen verlaten. En dat vindt de CEO goed. Hij is het gewend om te vechten met toezichthouders en andere ambtenaren over de hele wereld. Sinds Uber in 2010 zijn eerste bevel tot staken van de stad San Francisco kreeg, heeft het bedrijf conflicten gehad met tegenstanders van Seattle tot New York en van Parijs tot Delhi – vaak met zijn

strijdlustige CEO die het vuur opstookte met opruiend commentaar naar de media en gewelddadige tweets. Bovendien was Korea helemaal niet zo'n belangrijke markt voor Uber. Beperkende wetten verhinderen dat het bedrijf iets anders zou kunnen doen dan met limousines rijden. Ubers motivering om de zaak te regelen ging dan ook niet zozeer over handel maar over het verwijderen van een hinderlijke, gênante doorn in het oog van zijn CEO.

Maar terwijl de auto zijn weg vindt door het drukke verkeer in Beijing, wordt Kalanick steeds onrustiger. Hij maakt zich zorgen dat wat een eenvoudige juridische procedure zou moeten zijn, het potentieel heeft te veranderen in wat hij een *shit show* op het grondgebied van Korea noemt. Herhaaldelijk bespreekt hij met zijn public relations en juridische adviseurs de vertakkingen van de plaatselijke media. Langs die weg heeft hij vernomen dat de vogelvrij verklaarde CEO was aangekomen in Seoel. Het doel was om zo weinig mogelijk stof te doen opwaaien. Om dat doel te bereiken heeft Uber een privévluchttuig gecharterd, dat op een vliegveld in Beijing gereedstaat om Kalanick naar en van Korea te vliegen zonder dat de pers er lucht van krijgt. En toch heeft iemand, waarschijnlijk in het kantoor van de aanklager, het nieuws gelekt dat Kalanick de volgende dag zal verschijnen. Kalanick voorziet het ergste scenario voor Ubers merk: foto's van hoe hij met handboeien om door een Koreaanse rechtszaal loopt, een Aziatische horde die hij moet nemen precies op het moment waarop hij zo hard werkt om een beeld van leiderschap in China en de rest van Azië neer te zetten.

Wanneer het aankomt op het beschermen van zijn imago is geen detail te klein. Kalanick wil bijvoorbeeld weten hoeveel deuren er in de rechtszaal zijn – het is beter om effectieve vluchtroutes te kennen. Hoe waterdicht is de belofte om hem onmiddellijk vrij te laten? Kan hij heimelijk door de douane gaan in de termi-

nal van het privévliegveld? Meningen vatten post als managers praten over elkaar, de CEO niet uitgezonderd. Op een bijzonder verhit moment zegt Kalanick zijn man in Seoel, Ubers top businessdevelopment executive voor Azië: ‘Val me niet in de rede.’

Het duurt nog uren voordat Kalanick besluit niet naar de afspraak bij de rechtbank te gaan en in plaats daarvan zijn Koreaanse advocaten de opdracht te geven om voor de vierde keer uitstel te vragen. Het is een ingecalculeerd risico. Als Kalanick een Koreaanse rechter in de wielen rijdt, kan hij voorgoed ongewenst zijn in Korea. En deze strategie levert resultaat op, ten minste op de korte termijn. De Koreaanse pers meldt alleen kort dat hij niet voor de rechtbank is verschenen, elders wordt het feit compleet genegeerd, zelfs in de Verenigde Staten. Maanden later is er geen vooruitgang in de zaak en die zal er waarschijnlijk ook niet komen totdat Uber besluit dat het oprichten van een vestiging in Korea een nieuwe poging waard is.

In de tussentijd bereikt het gezelschap van Uber zijn bestemming in Beijing, het prachtige Shangri-La Hotel. Naast het hotel ligt een congrescentrum waar Kalanick een congres zal toespreken dat wordt georganiseerd door het Chinese internetbedrijf NetEase. Kalanick en zijn collega's verblijven kort in een privé-kamer om hun presentatie af te maken terwijl een menigte van duizend heel jonge werknemers van Chinese internetbedrijven in een met flitsende stroboscooplampen verlichte hal aan het wachten is.

Ondanks Ubers underdogstatus in China is Kalanick een popster voor het jonge Chinese publiek dat alles van internet weet. Geobsedeerd door alle dingen op het gebied van digitale systemen en ondernemerschap kennen de jonge technici het verhaal over Ubers wereldwijde succes en haar inspanningen in China goed. Hoewel Didi in China veel groter is dan Uber, heeft Uber een flink deel van de markt veroverd en is Kalanick een grote

naam voor het publiek. De overvolle zaal is sceptisch maar geïntrigeerd door Kalanicks onafhankelijke reputatie en vasthoudendheid. De toehoorders weten niet dat Uber op het punt staat het bijltje erbij neer te gooien in China. Ze weten ook niet hoe bang Kalanick is door het vooruitzicht van een mogelijke arrestatie in Seoel. De opwinding in de zaal is tastbaar.

Voor Kalanick is het echter een heel gewone toespraak, die wordt gevolgd door een interview op het podium met een plaatselijke verslaggever in onberispelijk Engels. Wanneer de aanwezigen koptelefoons opzetten voor de simultane vertaling, klimt de CEO van Uber het podium op, gekleed in een keurig grijs pak en wit hemd met kraag dat hij die ochtend heeft uitgekozen voor de ontmoeting met de premier van China. Hij geeft een verkorte versie van een lezing die hij maanden eerder op het wereldberoemde Technology, Entertainment, Design (TED)-congres in Vancouver hield, inclusief een foto van de buitenwijk van Los Angeles waar hij is opgegroeid. De herhaling van deze lezing is aangepast aan het Chinese publiek; er is een update over Ubers activiteiten in China van de afgelopen drie jaar toegevoegd, met een overzicht van de diensten in ongeveer zestig steden. In een korte Q&A na de lezing wordt aan Kalanick gevraagd of Ubers tweede plaats op de Chinese markt hem stoort met het oog op de leidende positie van het bedrijf elders in de wereld. Hij grinnikt en geeft een ontwijkend antwoord: 'Ik vind dat het onze taak is om bestuurders en passagiers beter van dienst te zijn. Als wij hen uiteindelijk beter van dienst zijn hebben wij de meeste klanten. En er valt nog steeds werk te doen.' Rechtstreeks gevraagd naar Didi, die op de eerste plaats staat, reageert Kalanick net zo: 'In een ideale wereld zijn wij deze klanten beter van dienst en zijn de meeste klanten van ons.'

Het is laat op de middag en Kalanick is niet alleen uitgeput, hij heeft ook grotere dingen aan zijn hoofd dan China's internetgemeenschap ervan te overtuigen dat Uber Didi kan verslaan. Het

optreden duurt amper twintig minuten, waarna de CEO haastig naar een nabijgelegen hotel vertrekt om zijn Koreaanse dilemma grondig te gaan overwegen.

\*\*\*

De volgende dag tijdens het ontbijt in het luxueuze Rosewood Beijing Hotel is de spanning die de vorige dag rond Kalanick hing helemaal verdwenen. Kalanick had al besloten om het uitstapje in Seoel over te slaan en verder te gaan. Fris geschoren en gekleed in de voor hem meer karakteristieke jeans en polo is hij uitgerust en ontspannen. Hij beweert de beproeving helemaal achter zich te hebben gelaten en er niet meer door te worden beïnvloed. Het gehakketak met autoriteiten is een noodzakelijk kwaad, zegt hij tegen me, en hij voert plichtsgetrouw alle stappen uit. In Kalanicks wereldbeeld is Ubers hele bedrijfsmodel gebaseerd op het uitdagen van verouderde wetten die zijn bedoeld om gevestigde belangen te beschermen en innovatie te dwarsbomen in plaats van klanten goed te bedienen. Het hele concept van taxivergunningen en vaste prijzen, bijvoorbeeld, beperkt het aanbod en houdt de prijzen hoog – allebei nadelig voor passagiers. Voor hem is het een deel van zijn taak geworden om te vechten tegen wat hij als onrechtvaardig beschouwt. Waar de wereld een provocateur ziet, kijkt Kalanick in de spiegel en ziet een waarheidszoeker.

Hij had gepland om op deze mooie zomerochtend heimelijk naar Korea te vliegen, maar nu ligt er een vreemd leeg schema voor Kalanick, want hij wordt pas de volgende dag verwacht op zijn volgende bestemming, Hangzhou. Na een omelet naar binnen te hebben gewerkt, is hij van plan achter zijn computer te gaan zitten en te zien ‘welke shit ik kan oprakelen’, verklaart hij.

En zo, precies op dit moment, begint Kalanick mij zijn levensverhaal te vertellen. Al bijna twee jaar was ik aan het probe-

ren om de aarzelende CEO over te halen om samen met mij te werken aan een boek over Uber. Als schrijver voor het Amerikaanse tijdschrift *Fortune* met een kantoor in San Francisco, schrijf ik al bijna twintig jaar over de belangrijkste bedrijven uit Silicon Valley; in 2012 heb ik een boek over Apple geschreven. Na een stroeve start en discussies over het voeren van verdere discussies gaf hij eindelijk toe. Ik was van plan het boek met of zonder hem te schrijven, en hij nam de praktische beslissing om liever zelf zijn zegje te doen. Weken eerder had hij me uitgenodigd om hem te vergezellen op zijn reis naar China, en dat gaf aan hoe belangrijk het land was voor het verhaal over Uber. Kalanick en zijn adviseurs verwachtten ook dat een reis ver weg van het hoofdkantoor momenten als dit zou opleveren, waarin de gekwelde directeur tijd zou hebben om met mij te praten.

Inderdaad, toen Kalanick eenmaal begon te praten, hield hij niet meer op. We voerden onze gesprekken tijdens die reis door China en we gingen ermee verder toen we allebei weer terug waren in San Francisco. We praatten tijdens een vlucht – in het vliegtuig dat hem eigenlijk naar Korea had moeten brengen – naar de kustplaats Hangzhou, waar hij directeuren van Uber China zou ontmoeten en Jack Ma, oprichter van Alibaba en China's internetkoning; in een pendelbusje naar een resorthotel in de buitenwijken van Hangzhou; half juli thuis, tijdens een wandeling van drie uur door de straten van San Francisco; en tijdens talrijke bijkomende formele en informele gesprekken daarna.

Ubers verhaal is niet helemaal synoniem met dat van Travis Kalanick, maar hij is de hoofdpersoon. Eigenlijk was Uber aanvankelijk helemaal niet zijn idee. Kalanicks betrokkenheid bij Uber was parttime gedurende het hele eerste jaar van het bestaan van het bedrijf, een tijd waarin hij bijkwam van zijn laatste baantje en zijn opties openhield voor het volgende. Toch was Kalanick aanwezig bij de oprichting van Uber, en hij leverde het



belangrijke inzicht dat het idee van iemand anders omvormde van enigszins interessant tot ontegenzeggelijk baanbrekend. Hij is al Ubers meedogenloze, alomtegenwoordige CEO vanaf het moment dat het bedrijf groeide en zich vanuit San Francisco begon uit te breiden. Daarom wordt Uber net zo vereenzelvigd met Kalanick als Microsoft, Apple en Facebook met respectievelijk Bill Gates, Steve Jobs en Mark Zuckerberg.

Of Uber net zo machtig en gewaardeerd zal worden als deze standvastige giganten van de technologiebranche of niet, de CEO is al een voorwerp van fascinatie geworden en roept bij velen afkeer op. In de korte tijd waarin Uber zich ontwikkelde van een idee tot de grootste van de zogenaamde eenhoorns – particuliere start-ups met een waarde van meer dan 1 miljard dollar, vroeger een zeldzaamheid – werd Kalanick wereldberoemd om zijn meedogenloosheid, gebrek aan empathie en bereidheid om regels te overtreden. Hij was een onbetwistbaar uithangbord voor de ‘brogrammeur’-cultuur van San Francisco, een door mannen gedomineerd universum van *engineers* die ondernemers zijn geworden. Hij was ouder dan Gates, Jobs en Zuckerberg toen die hun bedrijf oprichtten. Hij was al een blijver van B-niveau toen hij op het toneel van San Francisco’s internetbubble-start-up-gemeenschap verscheen.

En terwijl Kalanick had geworsteld met zijn vorige start-ups, was zijn timing met Uber feilloos. Net als Microsoft de revolutie van de personal computer bepaalde, Apple het volgende hoofdstuk van digitaal amusement schreef, en Facebook het krachtigste publiciteitsplatform van de eenentwintigste eeuw creëerde, illustreert Uber perfect alle attributen van de volgende golf van de informatietechnologie. Een ‘mobiel’ bedrijf: zonder iPhone, zou er geen Uber zijn geweest. Uber breidde zich bijna vanaf het begin al wereldwijd uit, veel eerder dan mogelijk zou zijn geweest in een tijdperk waarin standaardprogramma’s en lompe computers de norm waren. Het bedrijf is leider van de zogenaamde gig-econo-

mie die zijn technologie slim verbindt met het bezit van andere mensen (hun auto's) en hun arbeid, tarieven van onafhankelijke aannemers betaalt maar geen dure werknemersverzekeringen afsluit. Zulke 'platformbedrijven' worden een rage wanneer Uber bekendheid krijgt. Airbnb hoefde geen huizen te bezitten om ze winstgevend te verhuren. Thumbtack en TaskRabbit zijn maar twee van de bedrijven die mensen die werk op projectbasis zoeken matchen met klanten – zonder zelf mensen in te huren.

Eind 2016 stond Uber op een tweesprong. Het bedrijf had 17 miljard dollar opgehaald bij particuliere investeerders en een waarde van 69 miljard dollar bereikt – een ongekend niveau voor een jong particulier bedrijf. Binnen een paar weken na Kalanicks wilde rit door de straten van Beijing zou Uber zowel zijn critici als zijn bewonderaars choqueren door het op te geven in China, het land waarin Kalanick persoonlijk zoveel energie had gestoken en vertrouwen had opgebouwd, om nog maar niet te spreken van het kapitaal van zijn investeerders. Kalanick was de eeuwige geef-nooit-op-ondernemer. Maar nu zwaaide hij met de witte vlag in China en voerde pragmatisme als reden aan. 'Als ondernemer heb ik geleerd dat je om succesvol te zijn moet luisteren naar je hoofd, en je hart volgen,' zei hij in een blogpost waarin hij de verkoop van Uber China aan Didi aankondigde.

De kansen waren gekeerd, maar Uber bleek toch vooruitgang te hebben geboekt in China. In ieder geval was het Uber gelukt om de stilzwijgende toestemming van de Chinese regering te krijgen om daar te werken, een succes dat Google, Facebook, eBay en andere niet hadden behaald. Toch verloor Uber een miljard dollar per jaar in China, en door aan Didi te verkopen – Didi werd hiermee Ubers grootste aandeelhouder en kreeg zitting in de raad van bestuur – leed Kalanick de pijnlijkste nederlaag in zijn carrière. Tegelijkertijd vierde hij een van zijn grootste triomfen. Ineens had hij een investering van 2 miljard dollar veranderd in een stijgend Chinees monopolie ter waarde van 6 miljard

dollar. En door een eindeloze onttrekking aan de kasreserves van het bedrijf te stoppen, steunde hij Ubers financiën en baande hij de weg voor een uiteindelijk eerste beursgang van de aandelen Uber in de Verenigde Staten.

Kalanick stond ook op een tweesprong. Vanaf zijn twintigste was hij de strijdlustige, ruwe, loslippige ondernemer. Hij beheerste de markt met de eerste start-up waar hij deel van uitmaakte – en hij verloor. Zijn tweede techbedrijf was een bescheiden maar uitputtend succes. Met Uber had hij al duizelingwekkende hoogtes meegemaakt, maar tegen een prijs. Hij stond op de hele wereld bekend als een klootzak, een meedogenloze voorstander van vrijheid die elke autoriteit tart, bewonderd om zijn vasthoudendheid maar verguisd om zijn tactiek van de verschroeiende aarde. Dat beeld zat hem niet lekker. Travis Kalanick – zelfs naaste volgelingen uit Silicon Valley zullen verbaasd zijn – voelde zich onbegrepen.

Maar het stond onomstotelijk vast dat hij nu de CEO was van een grote organisatie met een jaarlijkse omzet van ongeveer 6 miljard dollar en ongeveer tienduizend werknemers. Zelfs hij begreep dat de dagen van het in elkaar flansen van een smartphone-app en die uit laten proberen of het zonder consequenties zijn mening verkondigen, voorbij waren. In plaats van een ondernemer die gewend was om ‘iets te proberen’ om een probleem op te lossen waarvan consumenten niet eens wisten dat ze dat hadden, zat hij nu in het epicentrum van de zakenwereld. (Eind 2016 benoemde de toen verkozen president Donald Trump Kalanick in een Strategisch en Beleidsforum, een groep van economische adviseurs die achttien leden telt. Kalanick legde zijn benoeming haastig neer na Trumps inauguratie, vanwege de verontwaardiging bij werknemers en klanten over Trumps plotselinge inreisverbod voor burgers van zeven overwegend islamitische landen.) Kalanicks verhaal – en dat van zijn bedrijf – opent een venster op alle belangrijke trends in zaken in een tijdperk dat wordt gedefi-