

Mike Isaac

**UBER**  
VÁLKA O  
**UBER**

Příběh zběsilé  
ctižádosti

Jan  Melvil  
publishing

Mike Isaac  
VÁLKA O UBER  
*Příběh zběsilé ctižádosti*

Copyright © 2019 by Mike Isaac

Podle anglického originálu *Super Pumped: The Battle for Uber* vydalo v edici Hvězdy nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2021. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Eva Nevrlá  
Odpovědná redaktorka Vendula Kusá  
Jazyková redaktorka Tereza Filinová  
Šéfredaktor Marek Vlha  
Redakční spolupráce Tomáš Baránek  
Odborná spolupráce Petr Koubský  
Grafická úprava a sazba David Dvořák  
Obálka Pavel Junk  
Fotografie autora Helena Price Hambrecht  
Jazyková korektura Aleš Antošík  
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první  
Jan Melvil Publishing, 2021  
melvil.cz

Chyby a připomínky: [melvil.cz/chyby](http://melvil.cz/chyby)  
Recenze a pochvaly: [melvil.cz/kniha-valka-o-uber](http://melvil.cz/kniha-valka-o-uber), [libisemi@melvil.cz](mailto:libisemi@melvil.cz)  
Kniha vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-126-9

Pro Sarah a Brunu

*Na tomto světě existují dva způsoby jednání: jedno je ve shodě se zákony lidskými, druhé se zákony přírodními. A když nestačí k dosažení cíle první, pak se nedá nic dělat a musí se sáhnout i k druhému.*

– NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1513

*Superdrajv je vlastnost, která nám dává nadobyčejnou sílu a proměňuje nejtěžší problémy v úžasnou příležitost uskutečnit něco skvělého.*

– TRAVIS KALANICK, 2015

# OBSAH

PROLOG	11
<b>ČÁST I</b>	
1. Deset na desátou	23
2. Zrození zakladatele	35
3. Když internetová bublina splaskla	44
4. Nová ekonomika	51
5. Zoufale nemobilní	59
<b>ČÁST II</b>	
6. „Ať stavitelé stavějí“	71
7. Největší čahoun mezi rizikovými investory	82
8. Tanec ve dvou	90
9. Mysl šampiona	99
10. Show pro velké investory	109
<b>ČÁST III</b>	
11. Starší bratr a mladší bratr	121
12. Růst	127
13. Snaha okouzlit média	134
14. Vnitřní války	146
15. Budování impéria	153
16. Konflikt s Applem	165
17. Nejlepší obrana je...	176
18. Srážka autonomních vozů	187
19. Spanilá jízda	197
<b>ČÁST IV</b>	
20. O tři měsíce dříve	211
21. #deleteUber	216

22. „Jeden velmi podivný rok v Uberu...“	224
23. ...tím tvrdší pád	233
24. Larryho Page nikdo okrádat nebude	242
25. Greyball	250
26. Fatální chyby	262
<b>ČÁST V</b>	
27. Holderova zpráva	277
28. Syndikát	288
29. Odplata rizikových investorů	297
30. Poražený, ale ne ze hry	311
31. Velký výprodej	322
Epilog	332
Postskriptum	342
Poděkování	345
Poznámka o zdrojích	347
Poznámky	348
Rejstřík	371

## **NIKOMU SE TOHO VEČERA NECHTĚLO ŠLAPAT DOMŮ PĚŠKY.**

Koncem roku 2014 panovala v Portlandu vlezlá zima a venku jste potřebovali teplou bundu. V centru města kypěl živý ruch, ulice byly přečpané auty studentů, lidí vracejících se z práce či nakupujících vánoční dárky. V předchozích dnech nasněžilo a na mokrých chodnících to v rozbředlém sněhu klouzalo. Sváteční atmosféru na hlavní ulici Broadway dotvářely stromy ozdobené bílými blikajícími světýlky. Nebyl to zrovna nejvhodnější večer na čekání na autobus. Pracovníci městského dopravního úřadu znuděně a našťavaně postávali venku, třáslí se zimou a snažili se chytit taxi.

Neměli však v plánu se taxíkem nechat dovézt domů. Od portlandského dopravního úřadu dostali jasné zadání: najít a zastavit řidiče jezdícího pro Uber, novou firmu nabízející lidem přepravu prostřednictvím mobilní aplikace. Po měsících snah dohodnout se s portlandskými úřady na legálním provozování služby se vedení Uberu rozhodlo na další vyjednávání vykašlat. Služba měla být spuštěna právě toho večera a bez oficiálního povolení.

Pro Uber nebyl takový postup ničím neobvyklým. Od svého vzniku v roce 2009 společnost nepřetržitě válčila se zákonodárci, policií, provozovateli a majiteli taxislužeb i dopravními odborovými svazy. Podle názoru spoluzakladatele a CEO společnosti Travise Kalanicka byl celý systém nastavený proti startupům, jako byl ten jejich. Stejně jako mnoho dalších v Silicon Valley věřil v transformační moc technologií. Jeho služba využívala neuvěřitelné schopnosti softwaru – chytré telefony, datovou analýzu a GPS lokalizaci v reálném čase. Hodlal zefektivnit přepravní služby: propojit lidi, kteří chtějí službu koupit, s lidmi, kteří ji chtějí prodat. Ve výsledku se v dané lokalitě zkvalitnil život všem. Vytáčeli ho opatrní úředníci, kteří chtěli zachovat staré

systemy, staré struktury a starý způsob myšlení. Zkorumpované instituce ovládající odvětví taxislužeb považoval za přežilé produkty devatenáctého a dvacátého století. Uber měl tyto zastaralé modely rozbít a dovést odvětví do století jednadvacátého. Jenže šéfové dopravních úřadů podléhali zákonodárcům a zákonodárci byli zase závislí na finančních dárcích a jiných podporovatelích. A mezi donátory často patřily odbory řidičů a velké taxislužby neboli skupiny, které Uberu nepřály nic jiného než neúspěch.

**UBER UŽ V PORTLANDU ZKOUŠEL** situaci vyřešit po dobrém. Před čtyřicetimi hodinami pověřil Kalanick zkušeného politického стратега Davida Plouffea, aby představitele dopravního úřadu uklidnil. Plouffe byl výřečný a ostrý vyjednávač. Podle mnohých pomohlo právě jeho politické mistrovství zajistit v roce 2008 Baracku Obamovi vítězství v prezidentských volbách. Plouffe přesně věděl, na jakou strunu u místních politiků zahrát. Zavolał starostovi města Charliemu Halesovi, aby ho informoval o dalších krocích Uberu. Starosta hovor přijal ve své kanceláři na portlandské radnici v přítomnosti náměstka pro dopravu Stevea Novicka.

Zatímco Hales byl prototypem uhlazeného politika, Novick dostával na starost nepříjemné úkoly. Svým vzhledem i povahou připomínal buldoka. Pocházel z rodiny organizátora newjerseyských odborů, byl malý, na očích silné brýle, a když ho něco rozzlobilo, jeho hlas přecházel do nepříjemně vysokého tónu. Od narození neměl levou ruku a kromě toho mu v nohou nenarostly lýtkové kosti; tato postižení jen podtrhovala jeho vzezření boxera. Již v osmnácti letech získal titul bakaláře na Oregonské univerzitě a v jednadvaceti dokončil studium práv na Harvardu. Měl i smysl pro humor: v dřívějších kampaních sám sebe prezentoval jako „zápasníka s tvrdým levým hákem“ – v narážce na kovovou protézu na své levé paži.

Plouffe začal v přátelském duchu a oběma komunálními politikům zdůraznil, že Uber už čekal dost dlouho. Nenuceným hlasem, který byl pro něj typický, jim pak sdělil, že Uber plánuje následujícího dne spustit svou službu v centru města.

„Operujeme už v řadě předměstí kolem Portlandu a víme, že ve vašem skvělém městě je po našich službách opravdu velká poptávka,“ řekl Plouffe. Od jeho příchodu do společnosti používal Uber v komunikaci inteligentní populistický styl. Služba byla prezentována jako způsob, jak si mohou jednotlivci vydělat peníze využitím vlastních vozů, podle



vlastních podmínek a časových možností. Tak se sníží počet opilých řidičů na silnicích, zvýší se bezpečnost ve městě a občané budou mít k dispozici další pohodlný způsob dopravy, a to zejména v místech nedostatečně pokrytých veřejnou hromadnou dopravou. „Naší snahou opravdu není nic jiného než poskytovat vašim občanům kvalitní služby,“ pokračoval.

Novick nemínil na jeho hru přistoupit. „Oznámení, že hodláte porušit zákony, vás nezabavuje odpovědnosti,“ vztekle poklepal kovovou protézou do starostova stolu. „Tady nejde o to, abychom si hezky popovídali o změně předpisů pro taxislužby. Tady jde o to, že si nějaká firma myslí, že pro ni zákony neplatí.“

Novick s Halesem se už několik měsíců snažili zástupcům firmy vysvětlit, že Uber nemůže prostě vtrhnout do města a začít tu podnikat jen proto, že je na to připraven. Věděli, že taxikářské odbory budou zuřit. Navíc zde podle platných předpisů nemohl Uber některé ze svých služeb provozovat. A protože sdílená přeprava na bázi mobilní aplikace byla poměrně nová, většina současných předpisů a vyhlášek v Portlandu podobnou situaci neřešila – předpisy pro Uber ještě nebyly napsány. Uber zkrátka musel počkat.

Nedalo se říct, že by Novick a Hales nebyli dostatečně flexibilní. Při převzetí funkce starosty Hales sliboval, že dopravní systém v Portlandu zmodernizuje. Před pár týdny se Portland zařadil mezi první města v zemi, která umožnila legálně provozovat novátorskou službu Airbnb pro sdílené ubytování. A již přes rok existovala naděje, že se město s tak progresivním přístupem zachová podobně i v případě alternativní dopravní služby.

Jenže dobré úmysly Portlandu nedostačovaly Kalanickovým časovým představám. A teď se obě strany dostaly do slepé uličky. „Vypadněte s tou vaší podělanou firmou z města!“ zařval nakonec Novick do telefonu. Kultivovaný Plouffe mlčel.

Po dobrém to tedy Uberu nevyšlo, a vlastně ani nebyl na takový přístup vnitřně nastaven. Během pěti let společnost vyrostla ze startupu zaměstnávajícího v sanfranciském bytě pár technologických nadšenců v prosperující globální kolos operující ve stovkách měst po celém světě. Systematicky se přesunovala od města k městu a na dané místo vždy nejprve vyslala akční tým. Ten v místě začal najímat stovky řidičů, uživatelům chytrých telefonů rozdával kupony na zkušební jízdu a tak fakticky vytvořil trh, kde řidiči začali vyzvedávat pasažéry

rychleji, než se místní úřady vzpamatovaly a mohly zasáhnout. Stejný plán měl platit i pro Portland, bez ohledu na to, jak se starosta či jeho komisař vyjádří. A Travis Kalanicka už nebavilo čekat.

**ASI TISÍC KILOMETRŮ** jižně od Portlandu v San Francisku na Market Street číslo 1455 Kalanick právě rázoval po ústředí Uberu.

Osmatřicetiletý CEO musel neustále chodit. Dělal to tak, co si jeho přátelé pamatovali. Jeho otec jednou poznamenal, že Travis jako malý vychodil v pokoji do podlahy brázdy. Ani v dospělosti se svého zvyku nezbavil. Naopak čím byl starší, tím víc se k chůzi upínal. Stala se pro něj charakteristickou. Občas se během schůzky s někým, kdo ho neznal, omluvil, vstal – a začal přecházet po místnosti.

„Promiňte, ale musím vstát a projít se,“ řekl a už vstával ze židle. Pak pokračoval v hovoru plný kinetické energie. Všichni v Uberu byli zvyklí, že Kalanick po firmě neustále chodí. Dávali si jen pozor, aby se mu nepřípletli do cesty.

Ústředí Uberu bylo navrženo speciálně tak, aby tu měl Kalanick prostor k chůzi. Dvacet tisíc metrů čtverečních kancelářského prostoru v centru San Franciska zahrnovalo i čtyřsetmetrovou vnitřní okružní dráhu zabudovanou do betonové podlahy, která se vlnila mezi řadami pracovních a konferenčních stolů. Dráha, jak Kalanick říkával, sloužila pro „walk and talks“, tedy k tomu, aby se mohli zaměstnanci během dne projít a zároveň si promluvit. Rád se chlubil, že sám během každého pracovního týdne nachodí na dráze nejméně sto šedesát kol, tedy přes šedesát kilometrů.

Tentokrát nešlo o jen tak ledajaké povídání za chůze. Zastupitelé Portlandu otáleli s novými dopravními předpisy už déle než rok. Teď Uber hodlal ve městě službu spustit bez starostova souhlasu. Neměli čas čekat, až městští představitelé dají novou vyhlášku dohromady a schválí ji. „Předpisy často nedokážou držet krok s inovacemi,“ vyjádřil se později tiskový mluvčí Uberu k situaci v Portlandu. „Když společnost Uber začínala, neexistovaly pro služby sdílené osobní přepravy žádné předpisy.“

Problém nebyl v limuzínové službě Uberu, která v řadě měst fungovala bezproblémově, protože vyhovovala standardním předpisům o smluvní osobní přepravě. Problém představovala služba UberX, ambiciózní nízkonákladový model, kdy se prakticky každý, kdo měl dobře vybavené auto a prošel zběžnou kontrolou, mohl zaregistrovat

a pracovat pro firmu jako řidič. Náhodní občané tak mohli za úplatu vozit jiné lidi. To ovšem způsobilo spoustu problémů, zejména proto, že nikdo neměl ponětí, jestli je to celé vlastně legální, nebo ne. V Uberu to však nikoho moc nezajímalo.

Při jednáních na radnicích měst Kalanick příliš nespolehal na přístup po dobrém. Věděl, že lokální politici se nakonec vždy zachovají stejně: budou chránit zaběhnutý systém. Nezáleželo na tom, že Uber nabízí převratný způsob, jak si pomocí několika ťuknutí na iPhone zajistit odvoz. Nový model ležel v žaludku klasickým taxislužbám i dopravním odborům a jejich zástupci bombardovali městské úřady našťvanými telefonáty a e-maily. Mezitím Uber spokojeně vydělával moře peněz za obrovské podpory místních občanů, nadšených z jednoduchosti služby.

Kalanick už čekal dost dlouho. Nastal čas konat. Vydal příkaz a oblastní manažeri Uberu dostali zelenou: ochraňte řidiče, přelstěte policajty a rozjedte Uber v Portlandu.

**DRUHÝ DEN VEČER** postával Erich England na portlandské Broadwayi před historickou koncertní budovou Arlene Schnitzerové. Díval se do mobilu a neustále obnovoval aplikaci Uberu.

England nepatřil k milovníkům vážné hudby, byl tu kvůli razii na Uber. Proto zaměstnanec městského dopravního úřadu předstíral, že byl na koncertě a snaží se chytit taxi na cestu domů. A tak otevřel aplikaci a doufal, že najde řidiče hledajícího další ryto.

Po telefonátu s Plouffem rozeslal Novick svým lidem pokyn: jděte a chyťte řidiče. Pokud si pověřený úředník, k nimž patřil i England, úspěšně přivolá Uber, měl dát řidiči pokutu několik tisíc dolarů za to, že nemá řádné pojištění a povolení, a za porušování veřejné bezpečnosti a pohrozit zabavením vozidla. Novick věděl, že zřejmě nebude schopen firmu zastavit, tlakem na řidiče ji však město mohlo aspoň trochu zpomalit. Celou akci měl dokumentovat místní tisk.

Uber byl připraven. Se vstupem do nového města nasazovala firma vždy stejný, osvědčený postup. Někdo z ústředí přijel do města a najal místního „generálního ředitele“ – obvykle agilního dvacátníka či někoho bojechtivého, kdo nemá strach z překážek. Tento člověk pak několik týdnů zveřejňoval inzeráty s nabídkou zaměstnání pro řidiče. Lákal na bonusy při registraci a tisíce dolarů odměny při dosažení určitého objemu jízdy. „Řidiči obdrží za první jízdu realizovanou pro UberX jako

bonus pět set dolarů hotově,“ slibovaly inzeráty. Noví ředitelé většinou neměli s inzertními kampaněmi zkušenosti, to však náborářům z Uberu nevadilo. Požadovali pouze, aby jejich ředitelé v terénu měli potřebné pracovní nasazení, byli ochotní pracovat dvanáct až čtrnáct hodin denně a v případě potřeby se nebáli porušit pravidla, někdy i zákon.

England si znovu obnovil stav aplikace. Konečně jeho žádost jeden řidič přijal. Auto bylo pět minut od něj.

Jenže pak najednou bylo pryč. Podle aplikace řidič jízdu zrušil a vůz projel kolem. England ho však projíždět neviděl.

England nevěděl, že manažeři, inženýři a bezpečnostní specialisté Uberu vytvořili sofistikovaný, měsíce zdokonalovaný systém, který měl každému „údernému týmu“, jako tomu v Portlandu, pomáhat identifikovat potenciální představitele zákona, prověřit je a tajně jim zavedením speciálního kódu do aplikace zabránit v objednání jízdy s Uberem. Výsledkem bylo, že řidiči Uberu se při plnění svých povinností vyhnuli odchycení. Úředníci jako England však tuto aktivitu „neviděli“ a nemohli ji nijak prokázat.

England ani další úředníci v Portlandu neměli tušení, proti čemu stojí. Uber považovali za partu mladých technologických nadšenců, snad až příliš nadšených z možných transformačních účinků jejich startupu na dopravu ve městech. Považovali je za troufalé, až arogantní, ale to bylo možné připsat na vrub jejich relativnímu mládí.

V zákulisí však Uber zdaleka tak nevinný nebyl. Najal si bývalé experty ze CIA, NSA a FBI a dal dohromady vysoce profesionální špiónážní jednotku. Bezpečnostní specialisté Uberu tajně sledovali státní úředníky, měli dokonalý přehled o jejich digitálních aktivitách a někdy je sledovali až domů.

Když odhalili problematického jedince, použili na něj svou nejúčinnější zbraň: Greyball. Greyball byl kód, který se připojil k účtu uživatele Uberu. Označoval, že daný člověk znamená pro firmu hrozbu. Mohlo jít o policistu, zákonodárce, zastupitele nebo (jako v případě Englanda) zaměstnance dopravního úřadu.

Po označení kódem Greyball se Englandovi a dalším jeho kolegům stáhla do telefonu falešná verze aplikace s neexistujícími vozy. Neměl tak šanci objednat si odvoz a dopadnout darebného řidiče. Ve skutečnosti vlastně nemohl ani zjistit, zda vůbec nějakí řidiči fungují.

Uber v Portlandu fungoval beztréstně další tři roky. Teprve v roce 2017, kdy deník *New York Times* v reportáži odhalil, jak se Uber pomocí

programu Greyball vyhýbá úřadům, se vedoucí představitelé v Portlandu dozvěděli, jakým trikem jim kdysi Uber z pasti vyklouzl.

Jenže v roce 2017 už bylo příliš pozdě. Uber se za tu dobu v Portlandu pevně usadil, své služby již dokonce provozoval legálně a občané si nemohli vynachválit pohodlí, které jim poskytuje. Kalanick se svým týmem porušil místní předpisy, ale místo vyhoštění se dočkal enormního úspěchu.

**KALANICK A JEHO ÚDERNÉ JEDNOTKY** kašlali na zákony v Portlandu i v bezpočtu dalších měst. Kdybyste se na to však v té době zeptali řadového zaměstnance Uberu – nebo i některých jeho přívrženců o několik let později –, řekl by vám, že to viděl úplně jinak. Greyball byl plně v souladu s jednou ze čtrnácti firemních hodnot Uberu: s principiální konfrontací. Uber chránil své řidiče, a neváhal proto jít do konfrontace s odvětvím taxislužeb, které považoval za zkorumpované, chráněné byrokracií a zastaralými zákony. Domníval se, že pokud jsou zákony nesmyslné, o žádném jejich porušování vlastně nemůže být řeč. Kalanick byl přesvědčený, že budou-li službu používat všichni, každému dojde, jak je starý způsob provozování taxislužeb neefektivní a nákladný a že jeho způsob je ten správný.

Do určité míry měl pravdu. V době psaní této knihy Uber funguje ve městech po celém světě. Jeho služby jsou k dispozici téměř na všech kontinentech, jeho systém napodobilo mnoho konkurentů, kteří se snaží dosáhnout podobného růstu jako Kalanick během osmi let, kdy byl u kormidla. Uberu se podařilo uzavřít dohody s místními úřady v mnoha zemích a stal se nedílnou součástí městské veřejné dopravy. A také intenzivně pracuje na budoucnosti, v níž se auta, která si budou objednávat, budou řídit sama.

Přesto se o Uberu nehovoří vždy jen v souvislosti s úspěchem. Rychlý růst se téměř zastavil v roce 2017, kdy společnost čelila následkům dlouhodobého Kalanickova chování na hraně všech pravidel slušnosti, jeho nestoudné agresivity a nakonec i potupného odstoupení z funkce CEO. Kalanickův příběh bývá předkládán jak zakladatelům firem, tak rizikovým investorům jako varovný příklad zosobňující to nejlepší i nejhorší ze Silicon Valley.

Legenda o Uberu – což je vlastně příběh Trávise Kalanicka – je příběhem o aroganci a výstřednosti zneužívající technologickou revoluci, kdy byly v sázce nejen miliardy dolarů, ale i budoucnost dopravy. Je

to příběh, který se dotýká jednoho ze zásadních témat Silicon Valley poslední dekády: jak může překotný rozvoj technologií nabourat dlouhodobě zakořeněné pracovní systémy, uvrhnout urbanismus a obecně rozvoj měst v chaos a obrátit během několika let celé odvětví vzhůru nohama. Je to příběh o silně sexistickém odvětví poháněném genderovou nerovnováhou a zavádějící vírou v technologickou meritokracii, slepou ke svým vlastním omezením a biasům. Je to příběh o přemrštěných a nezdravých způsobech financování dnešních startupů a dopadech těchto praktik na manažery, zaměstnance a zákazníky rychle se rozvíjejících společností. Je to příběh o nekorektních rozhodnutích týkajících se uživatelských a osobních informací a bezskrupulózním využívání spotřebitelských dat technologickými firmami. Ale především je to varovný příběh o slepém uctívání zakladatelů startupů, který skončil velkolepou katastrofou.

Travis Kalanick vytvořil se svým manažerským týmem korporátní prostředí, které působilo jako směsice principů Thomase Hobbesse a filmů *Zvěřinec časopisu National Lampoon* a *Vlk z Wall Street*. Toxická startupová kultura však mohla vzniknout jen díky tomu, že mladý lídr obklopený přítakávači a nohsledy dostal k dispozici téměř neomezené finanční prostředky a v podnikání fungoval bez seriózního morálního či právního dohledu. Ve válce s vnějšími subjekty i s ostatními konkurenty uvnitř odvětví firma neváhala použít špehování, pomluvy i soudní pře, vše s cílem ovládnout lukrativní multimiliardové impérium.

Kvůli různým Kalanickovým excesům se hodnota Uberu snížila o desítky miliard dolarů, konkurenti po celém světě, kteří mohli být poraženi, posílili své pozice, a společnost dokonce v několika případech čelila federálnímu vyšetřování. Nejednou se investoři i zaměstnanci obávali, že je ohrožena budoucnost celé firmy.

Jako obyvatel Bay Area a novinář jsem měl posledních deset let možnost sledovat vzestup Uberu zblízka. Viděl jsem, jak rychle může převratná myšlenka změnit celou infrastrukturu města a jak extrémní vliv může mít silná osobnost na způsob fungování startupu.

V roce 2014 jsem začal o Uberu psát reportáže pro *New York Times*. Bylo to v době jeho vrcholné slávy, kdy Kalanickovi jeho agresivita a protřelost pouličního rváče pomohly vyvrátit konkurenci a uzavřít miliardové finanční obchody. Tehdy se zdálo, že Uberu nemůže v získání celosvětové nadvlády nic zabránit.

Jen o pár let později se Uber ocitl v těžké kolizi sám se sebou a Kalanickova vůdčí role se proměnila v překážku. V roce 2017 se Uber v přímém přenosu utápěl v jednom průšvihů za druhým a firma prošla nejtěžší krizí, jakou kdy Silicon Valley zažilo.

**PRÁCE NA ZPRAVODAJSKÉM POKRYTÍ DĚNÍ** okolo společnosti mě nakonec také vtáhla do příběhu. Stal jsem se součástí jízdy plné zvrátů, lží, zrad a falšů, s jejichž pomocí Kalanick a další lídři Uberu vybudovali a kontrolovali technologického molocha a jednoho z prvních jednorožců mobilní éry: společnost o hodnotě miliard dolarů, které se podařilo změnit způsob, jak se ve světě pohybujeme, ale přitom sama sebe téměř zničila ve víru nečistého jednání, podlých rozhodnutí a chamtivosti.

Považuji za štěstí, že jsem měl příležitost se svézt.

## Kapitola 22

# „JEDEN VELMI PODIVNÝ ROK V UBERU...“

**V LISTOPADU ROKU 2015, NECELÝ ROK PŘED PREZIDENTSKÝMI VOLBAMI,** které vynesly k moci Trumpa, nastoupila do Uberu nová inženýrka. Čtyřiadvacetiletá absolventka filozofie a fyziky byla jednou z desítek inženýrů přijatých toho roku a připojila se ke kohortě stovek nových zaměstnanců, z nichž méně než čtyřicet procent tvořily ženy. Nová zaměstnankyně nastoupila do oddělení, kde převažovali muži (podle pozdější studie tvořili asi osmdesát pět procent inženýrů Uberu). Jako dívka z malého města v Arizoně nebyla pravděpodobným kandidátem na pozici inženýra v Uberu. Ale pro Susan Fowlerovou to byl splněný sen. Jako „procházet se po Měsíci“, jak později prohlásila v jednom rozhovoru.

Fowlerová pracovala už při studiu pro několik startupů, ale získat inženýrský post v jedné z nejžádanějších společností v Silicon Valley byl skvělý kousek. Fowlerová se k té práci nedostala obvyklým způsobem. Neměla titul z MIT ani nestudovala informatiku, neměla za sebou ani stáž na nějaké inženýrské pozici. Ale byla houževnatá.

Narodila se jako druhé ze sedmi dětí v Yarnellu v Arizoně, venkovském městečku, o kterém se hodně mluvilo v roce 2013 kvůli rozsáhlým požárům, ale jinak ho skoro nikdo neznal. Vyučování probíhalo formou domácího vzdělávání společného pro všechny sourozence. Většinu svých vědomostí načerpala v knihovně, hltala Plútarcha, Epiktéta či Seneku. (Milovala stoiky.) Rodina příliš neoplývala penězi. Její otec byl evangelický kazatel, který si bokem přivydělával prodejem veřejných telefonních přístrojů. Nejprve začala pracovat



jako pomocnice ve stájích a chůva, aby pomohla vylepšit rodinný rozpočet. V domácnosti Fowlerových vládl Bůh, ale mladá Susan toužila zkoumat jiné filozofické směry – dávala však přednost dělat to po svém v místní knihovně.

V šestnácti ji náhle napadlo, že půjde studovat, přestože od rodiny nemohla očekávat ani nejmenší finanční podporu. Horečně se pídila po informacích, jak se zapsat na vysokou školu. Netušila, jak vypadá přihláška ani že potřebuje nějaké doporučení, a už vůbec jak se na univerzitu dostat, když nechodila na střední školu. Ale studium na vysoké škole byl její sen. Stálo při ní štěstí a povedla se jí přijímací esej, a tak získala plné stipendium na Arizona State University, kde absolvovala první ročníky a pak přestoupila na Pensylvánskou univerzitu. Fowlerová, jejíž vědomosti pocházely převážně z yarnellské veřejné knihovny, to dotáhla až do Ivy League.

Většina inženýrů v Silicon Valley splňuje stereotypní představu: běloch mezi dvaceti a třiceti lety, hubený, asociální, dobrý v matematice, ale už ne tak v komunikaci s druhými. Fowlerová byla pravým opakem. Byla přátelská i k cizím lidem a snadno se bavila s každým. Měla štíhlou postavu, přízvuk dcery kazatele z jihozápadu a zpěvavý hlas s dlouhými protahovanými samohláskami. Byla přirozeně krásná – vlasy na ramena, ofina spadající do hlubokých hnědých očí, pravidelné rysy. Ostatní měli pocit, že ji těší, když se s nimi může bavit. Rádi opětovali její široký úsměv, když je srdečně pozdravila: „Ahó!“

Její milé vystupování kontrastovalo s vnitřním zápallem – co si vzala do hlavy, toho dosáhla. Ať šlo o přijetí na vysokou, nebo o proniknutí do mužského světa startupů, vždy si šla za svým bez ohledu na překážky, na něž cestou narazila.

Neměla to vůbec snadné. Během prvního semestru na Pensylvánské univerzitě se hodně trápila a školní poradci, skeptičtí k jejímu vzdělání z „domácí školy Susan Fowlerové“, se ji pokoušeli od studia fyziky odradit.

Fowlerová to však nevzdala. Zašla do kanceláře prezidentky univerzity Amy Gutmannové a nechala jí zprávu. Napsala jí, že jejím snem je vystudovat fyziku na univerzitě z Ivy League. A Gutmannová přece v zahajovacím proslovu mluvila o tom, že Pensylvánská univerzita pomůže studentům jejich sny uskutečnit. Gutmannová jí dala za pravdu a osobně ji ve studijním úsilí podpořila. Po obtížných začátcích

Fowlerová opět našla půdu pod nohama a nakonec v roce 2014 úspěšně absolvovala s titulem z fyziky a filozofie.

A teď jen krátce po dokončení studia získala pozici site reliability engineer (SRE) a byla tedy zodpovědná za spolehlivost systémů v zářném jednorozči v Silicon Valley. Uber představoval pro Susan úplně novou výzvu: musela uspět ve vysoce agresivní, prestižní a muži ovládané firmě.

Ve stejném měsíci, kdy ji přijali do Uberu, potkala Susan lásku svého života. Chad Rigetti vypadal jako herec Michael Fassbender a zajímala ho teorie kvantových počítačů. Susan přitahoval od prvního okamžiku. Na konci prvního rande – večere a kina – vytáhla svůj iPhone, aby na cestu domů přivolala Uber.

„Ne, to ne,“ zaprotestoval Rigetti. „Já Uber nepoužívám.“

Fowlerovou to zaskočilo. Vždyť ona v Uberu pracovala.

Rigetti jí vysvětlil, že ho všechna ta negativita kolem Uberu otravuje. Sám podnikal, rozjížděl startup, ale neměl Uber rád a nechtěl ho podporovat. Zařekl se, že jejich aplikaci používat nebude.

Bylo to znamení, na které si Fowlerová později vzpomněla.

**PO DVOUTÝDENNÍM ÚVODNÍM ŠKOLENÍ** se Susan Fowlerová v prosinci roku 2015 připojila ke svému novému týmu. A ještě téhož dne jí na firemním chatu přistála série zpráv od jejího manažera.

Fowlerová měla jako čerstvý nováček spoustu elánu. Ke svému překvapení si mohla vybrat oddělení, kde by chtěla pracovat. Inženýři SRE hráli v Uberu klíčovou roli. Jak vyplývalo i z názvu pozice, měli na starost plynulý chod celé platformy. Ve společnostech jako Facebook nebo Twitter zajišťovali inženýři SRE nepřetržitý provoz online služeb v režimu 24/7, aby uživatelé mohli zveřejňovat své příspěvky nebo tweety skutečně kdykoli. V Uberu se inženýři SRE zaměřovali na to, aby se stovky tisíc řidičů pracujících pro Uber mohly kdykoli připojit. Jak jim shora neustále zdůrazňovali, i několik minut výpadku platformy by mohlo ohrozit samotnou existenci Uberu. Kdyby se zákazníci naštváli, přešli by k jiné službě. Udržovat Uber online Fowlerová bavilo.

Na bedra uštvaných inženýrů SRE připadly i některé náročné krizové situace. Například na halloweenskou noc roku 2014 vzpomínali ještě hodně dlouho. Ten večer přestal fungovat firemní systém nabídky a poptávky a v důsledku toho byly zákazníkům účtovány extrémně

vysoké ceny. Druhý den ráno rozzlobení cestující zjistili, že jim Uber naučtoval i tři sta šedesát dolarů za jízdu.

Fowlerová trávila první den v novém týmu, když po ní její manažer začal vyjíždět. Zničehonic jí na chatu sdělil, že mají s partnerkou otevřený vztah. A zatímco jeho přítelkyně nemá problém najít si nové sexuální partnery, jemu se to moc nedaří. Také jí řekl, že se pokouší „nedostat se v práci do potíží“, ale že „si nemůže pomoci a vždycky do těch potíží nějak spadne“, protože stejně tráví skoro všechnen čas v práci.

Fowlerovou sexuální narážky nadřízeného zaskočily. Věděla, že Silicon Valley je pro ženy zrádné prostředí. Zdálo se, že v každém oddělení každé technologické společnosti se vždycky najde nějaký sprostý oplzlý chlap, který se pokouší balit kolegyně. Ale dostávat návrhy přes firemní chat prakticky *první den v práci*, to už bylo trochu moc. Jenže nešlo o někoho, koho by mohla snadno odpálkovat – byl to její přímý nadřízený.

Uber navíc nebyl žádný amatérský startup. Počátkem roku 2016 už šlo o vyspělou korporaci s pobočkami v desítkách zemí. Fowlerová se domnívala, že společnost velikosti Uberu zasáhne, když chování svého manažera nahlásí. A tak když její nadřízený na chatu dál rozváděl své sexuální fantazie, pořídila si screenshoty konverzace a předala je personálnímu oddělení. Uber byl velká korporace a personální oddělení už bude vědět, co dělat. Očekávala, že do konce týdne (nebo možná ještě ten den) bude manažer z firmy pryč.

**FOWLEROVÁ VŠAK NETUŠILA**, že stát se „velkou korporací“ – podobně jako mnoho jiných v Silicon Valley – bylo Kalanickovou noční můrou. Podle jeho názoru měl Uber zůstat drzým startupem, který „dokáže s méně prostředky více“ a „neustále se dere kupředu“. Kdyby se proměnil v nudnou neosobní megakorporaci, znamenalo by to, že zaměstnanci zleniví, nebudou efektivní a přestanou o něco usilovat. Nic by neochromilo Uber víc, než kdyby se proměnil v Cisco, přebujelý kolos, kde si manažeři ještě stále zastrkovali trička s límečkem do kalhot.

Jestliže ale Kalanick nechtěl připustit atmosféru „velké korporace“, musela se dramaticky omezovat byrokracie – například řádné personální oddělení. Z oblasti personalistiky Kalanickovi záleželo pouze na nabírání nových pracovníků. Personální oddělení chápal jako nástroj pro vyhledávání nových talentů a rychlé zbavování se neperspektivních zaměstnanců. Procesy zaměřené na udržení a rozvoj pracovníků

ho nezajímaly. Také školení manažerských dovedností se ve firmě naprosto ignorovala. O pracovní podmínky tisíců zaměstnanců na plný úvazek se tak staralo pouze pár lidí.<sup>30</sup> Pro Kalanicka znamenal termín „HR“ (human resources, řízení lidských zdrojů) kodexy chování, školení v oblasti sociálních vztahů a komunikace, pravidla v oblasti sexuálního obtěžování, procesy pro nahlašování nevhodného chování, formální pracovní hodnocení – prostě všechny ty věci, nad nimiž ambiciózní mladíci obracejí oči v sloup. Jenže společnost se každým rokem zdvojnásobovala. Na počátku roku 2016 už zaměstnávala přes šest tisíc lidí, nepočítaje v to řidiče. Kalanick možná nechtěl zavádět systémy, které by ve firmě vyvolaly atmosféru „velké korporace“, ale prakticky už je nemohl odmítat: Uber *byl* velkou korporací.

Vedle systémů pro řešení stížností a problémů na pracovišti měli zaměstnanci pocit, že oddělení HR nevytvořilo ani řádný systém pro hodnocení pracovníků. Hodnocení zahrnovalo prakticky jen seznam tří pozitivních a tří negativních stránek daného člověka (takzvaný „T3 B3“ proces vymyslel Kalanick) a pak už jen výsledné hodnoticí skóre, které stanovil nadřizený poměrně nahodile. Tato skóre výrazně kolísala a často závisela na tom, jaký měl konkrétní zaměstnanec s manažerem či vedoucím oddělení vztah. Na pozadí celého hodnoticího systému stálo čtrnáct kulturních hodnot Uberu – takže pracovník mohl dostat špatné hodnocení například kvůli nedostatku „dravosti“. (Kulturní hodnota Uberu nezněla „buďte *někdy* draví“. Obsahovala slovo „stále“.) Manažeři zpracovali hodnocení bez přítomnosti zaměstnance a jen málokdy mu vysvětlili, proč a jak ke konkrétnímu skóre došli. Ať bylo hodnocení pozitivní, nebo negativní, bylo takové, jaké bylo. Ovšem na skóre závisely roční odměny, zvýšení platu i celkový kariéerní postup v Uberu.

Situace se časem vyvinula tak, že výše skóre a postupy na firemním žebříčku vyžadovaly politikaření: člověk musel být zadobře s těmi správnými šéfy, a především generovat produkty nebo nápady, které měly přímý vliv na růst. Na vašich kvalitách zaměstnance nebo obecně člověka příliš nezáleželo. Ve finále všechny argumenty přebil růst – jízdy, uživatelů, řidičů a obratu.

30 Do společnosti neustále proudili noví zaměstnanci. Na konci „velmi podivného roku“ Susan Fowlerové v roce 2016 již počet zaměstnanců Uberu narostl na téměř deset tisíc.

Důraz na růst někdy způsobil neplánované vedlejší efekty neboli v manažerském slangu „negativní externality“. Manažeři prosazovali růst i za cenu neefektivit nebo problémů v *jiných* oblastech podnikání. Například v počátcích fungování Uberu poskytovala firma všem novým řidičům zdarma nový iPhone 4. Aby se co nejdříve urychlil proces zapojení nového řidiče, posílali manažeři řidiči telefon hned, jakmile se zaregistroval. Jenže někteří nedočkaví manažeři odesílali iPhony ještě předtím, než dotyčný prošel registračním kontrolním procesem a podepsal smlouvu. Objem nových řidičů prudce stoupal a manažeři slavili úspěchy. Stejně tak však stoupal i objem krádeží a podvodných registrací, takže společnost za nárůst draze zaplatila množstvím iPhonů vydaných zdarma podvodníkům.

Dalším příkladem takového nešťastného nápadu byl leasingový program Xchange. Jednou někoho z manažerů napadlo, že existují tisíce potenciálních řidičů, kteří by se mohli zapojit, ale nesplňují požadavky na poskytnutí bankovní půjčky, takže si nemohou pořídit auto. Uber by však situaci mohl snadno vyřešit tak, že by auta pronajímal sám a pouze by požadoval, aby nájemce (řidič) svůj závazek „odpracoval“ jízdami pro Uber. A tak začal Uber pronajímat auta rizikovým jedincům s problematickým finančním zázemím. Svým způsobem to opět fungovalo. Došlo k rapidnímu nárůstu, protože lidé, kteří by nikdy neměli šanci vzít si půjčku, najednou dostali auto na leasing. Do systému se zapojily tisíce nových řidičů a zodpovědní manažeři dostali za chytrý nápad pořádné odměny. Byl to takový uberovský ekvivalent „subprime“ hypotečních půjček.

A podobně jako se v roce 2008 systém subprime hypoték zhroutil, ani v Uberu na sebe nenechaly negativní důsledky dlouho čekat. Po spuštění leasingového programu Xchange Uber zaznamenal výrazný nárůst bezpečnostních incidentů. Později se potvrdilo, že na bezpečnostních incidentech, do kterých spadalo překračování rychlosti, ale také sexuální útoky, se podílelo mnoho řidičů, kteří využili leasingový program. Manažeři vytvořili morální riziko, nepřímo přivodili problémy nebo zranění tisícům cestujících a také potenciálně způsobili noční můru PR a právnímu oddělení.

Prodejci vozů navíc tlačili nevýznamné zákazníky do stále nevýhodnějších leasingových podmínek a tím řidičům zhoršovali možnost si svou práci dobře vydělávat. A když tito s autem nepřetržitě jezdili, aby si slušně vydělali, vraceli vozy v mnohem horším stavu. Navzdory

úžasnému nárůstu počtu řidičů Uber brzy zjistil, že na jednom voze pronajatém v rámci programu Xchange ztrácí až devět tisíc dolarů, přičemž původní odhad ztráty činil pouze pět set dolarů na auto. Nemluvě o tom, že společnost poskytovala lidem nezajištěné půjčky, které pak nebyli schopni splácet – vše kvůli nejisté práci na volné noze vynášející každým rokem méně, protože firma platy řidičů ve skutečnosti stále okrajovala.

Přes všechny ztráty, plýtvání a negativní vedlejší účinky způsobené nevyrovnanými bonusy však Kalanick nikdy nepřestal růst oceňovat. Růst byl to, co odlišovalo průměrného zaměstnance od špičkového. Manažeři s vynikajícími výsledky byli nedotknutelní.

To byla další kulturní hodnota Uberu: mysl šampiona.

### **FOWLEROVÁ DOSTALA ÚPLNĚ JINOU ODPOVĚĎ, než očekávala.**

Pracovník HR jí sdělil, že vzhledem k tomu, že šlo o první přestupek ze strany manažera vůči ní, bude mu udělena přísná důtka. A protože se jedná o „pracovníka s vynikajícími výsledky“, pravděpodobně nebude za incident, který „byl zřejmě jen nevinným pochybením z jeho strany“, propuštěn. Dále Fowlerové řekl, že má možnost buď ve stávajícím týmu zůstat, ale velmi pravděpodobně od nadřízeného dostane v budoucnu špatné pracovní hodnocení, anebo si najít jiné oddělení, kde by chtěla pracovat, a přejít tam.

Jak pochopila, neměla příliš na výběr. HR oddělení její nepříjemná zkušenost zjevně nezajímala, ani fakt, že její manažer možná bude obtěžovat jiné ženy na pracovišti. Také se bála, že až přijde čas pracovních hodnocení, dostane od něj špatné skóre. A tak z oddělení odešla a několik následujících týdnů se pokoušela ve společnosti získat jinou vhodnou pozici.

Fowlerová byla v nemilé situaci. Během necelého měsíce u firmy ji šéf sexuálně obtěžoval, vystavila se jeho potenciálním odvetným akcím, když ho nahlásila, a teď si musela hledat nové místo. Začala pochybovat, zda si práci svých snů zvolila dobře. Za pár týdnů však zakotvila v jiném týmu inženýrů SRE, zapracovala se a opět dělala, co chtěla v Uberu dělat od samého počátku. Dokonce na základě své práce v novém týmu napsala knihu pro jedno technické nakladatelství.

Jak čas plynul, potkávala v Uberu další ženy, které zažily něco podobného jako ona. Zjistila, že její bývalý manažer se nevhodně choval ke kolegyním již dříve, což bylo v rozporu s informací z HR, že u něj šlo

o ojedinělý incident. Začínala chápat, že podobných případů za sebou měl víc, ale jeho skvělé výsledky ho chránily před propuštěním.<sup>31</sup>

Čím více informací o HR procesech od kolegů zjišťovala, tím horší se jí společnost zdála. Systém hodnocení v Uberu vytvořil prostředí džungle: zabij, nebo budeš zabit. Fowlerová v článku vzpomínala, jak se na schůzi jeden ředitel chlubil, že neposkytl informace od jednoho manažera, aby se zavděčil druhému (a prý to fungovalo).

„Projekty končily naprosto nekontrolovaně,“ vyprávěla později. „Nikdo nevěděl, jaké budou druhý den naše firemní priority, a jen velmi málo věcí se dotáhlo.“ Zaměstnanci žili v neustálém strachu, že jejich tým bude rozpuštěn nebo přejde pod soupeřící frakci nebo že manažer, jenž má daný měsíc hlavní slovo, zavede nějakou masivní reorganizaci, která vyjde doztracena, poté co ho nahradí někdo další. „Byla to organizace v naprostém a neutuchajícím chaosu,“ popsala své pocity Fowlerová.

Nejhorší to měly ženy. Fowlerová vzpomínala, že když nastoupila, ve stejném oddělení pracovalo dvacet pět procent žen, což bylo podle běžných korporátních standardů dost málo, ale šlo o přímo *vynikající* poměr na agresivní machistické prostředí, jakým byl Uber. Vždyť Kalanicka citovali i v *Gentlemen's Quarterly*, že své společnosti říká „Boober“ právě kvůli všem těm ženám, které mu přinesla.

Fowlerové utkvěl v paměti zejména případ s koženými bundami. Dříve toho roku slíbilo vedení všem inženýrům SRE koženou bundu; dárkem chtěla firma posílit týmového ducha a ocenit náročnou práci zaměstnanců. Všem vzali míry a bundy se měly koupit později. Pár týdnů nato dostalo všech šest žen v divizi Fowlerové e-mail. Šéf divize skupině žen sdělil, že kožené bundy nedostanou; Uber dostal množství slevu na sto dvacet *pánských* kožených bund. Ale jelikož bylo v organizaci tak málo žen, nebyli schopni zajistit slevu na dámské bundy. A protože nemohli bundy koupit výhodně, nebylo podle ředitele možné obhájit zadání objednávky pro *šest* žen v divizi.

Fowlerovou sdělení šokovalo a rozhodla se, že to tak nenechá. Prostě to nebylo fér. Šéf zareagoval bez obalu: „Jestli vy, ženy, opravdu chcete rovnost, pak byste si měly uvědomit, že rovnost získáte právě

31 Nedlouho poté, co si Fowlerová našla místo v jiném oddělení, začal její bývalý manažer sexuálně obtěžovat další zaměstnankyni, která jeho chování rovněž nahlásila vedení. Byl s ním ukončen pracovní poměr a v dubnu roku 2016 z firmy odešel.

tím, že koženou bundu nedostanete.“ Podle jeho názoru by ženy ponižoval, kdyby kvůli nim podnikal nějaká zvláštní opatření, protože by tak podkopával princip meritokracie uznávající zásluhy bez ohledu na pohlaví. Šéf by se údajně zachoval stejně, kdyby byla situace opačná a o bundy by měli přijít muži; nenapadlo ho, že v Silicon Valley ovládaném muži by k takové situaci nikdy nedošlo.

Po přetahování s HR oddělením a vyššími manažery kvůli bundám a obecnému přístupu Uberu k ženám už toho měla Fowlerová dost. Byla ze společnosti znechucena a odpověděla na nabídku práce v jiné technologické firmě. Pár měsíců po incidentu s bundami z Uberu nadobro odešla.

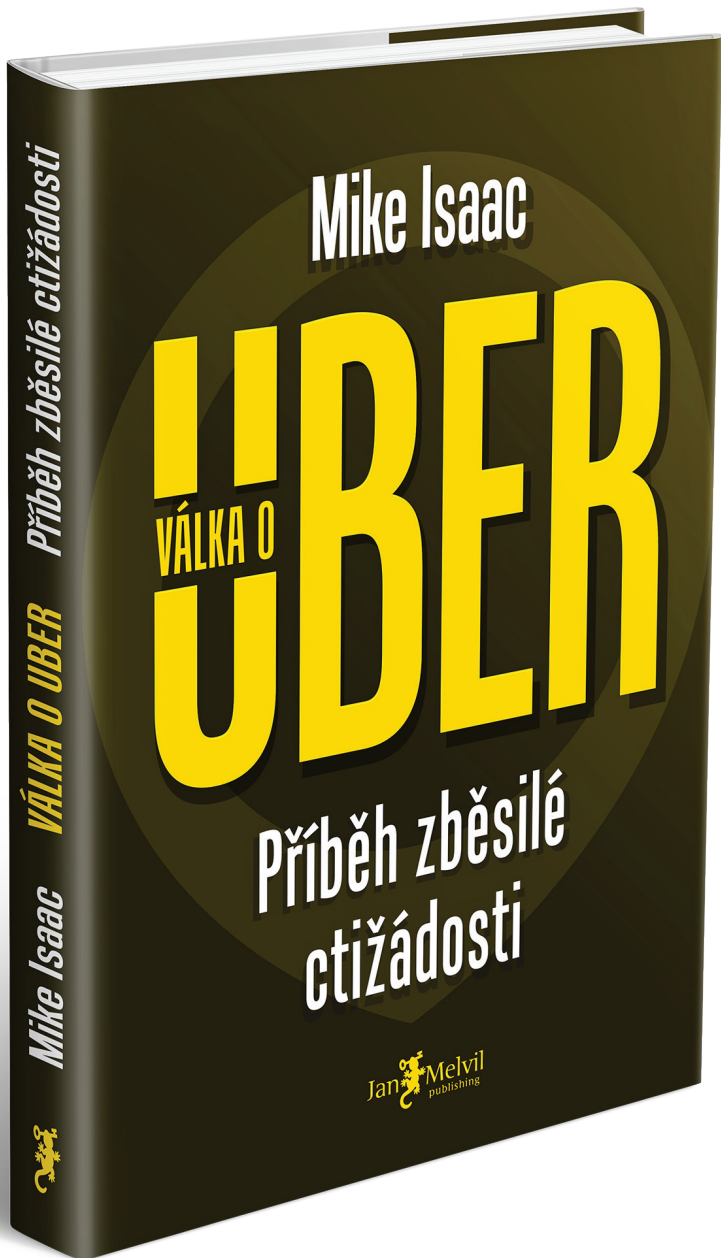
**JEDNOHO NEUTĚŠENÉHO** zimního nedělního rána asi dva měsíce po svém odchodu se Fowlerová rozhodla svůj příběh zveřejnit. Byl počátek roku 2017 a Uber se právě vzpamatoval z mediální štvance, když se Kalanick rozhodl setrvat v Trumpově poradním sboru a následně pod tlakem zaměstnanců firmy na tuto pozici rezignoval.

Fowlerová napsala o svém působení ve společnosti poměrně obsáhlý článek a vyvěsila ho na svůj osobní blog na WordPressu. V textu bylo všechno – incident s nadřazeným, zoufalé boje s personálním oddělením, případ s koženými bundami. Neměla ponětí, co se stane, když článek zveřejní – pokud se tedy vůbec něco stane.

Susan Fowlerová ještě naposledy pohlédla na text na obrazovce. „Vzpomínky na jeden velmi podivný rok v Uberu,“ přečetla nadpis příspěvku. Zhluboka se nadechla.

A pak klikla na tlačítko „Zveřejnit“.





Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy  
za skvělou cenu na  
[www.melvil.cz](http://www.melvil.cz)