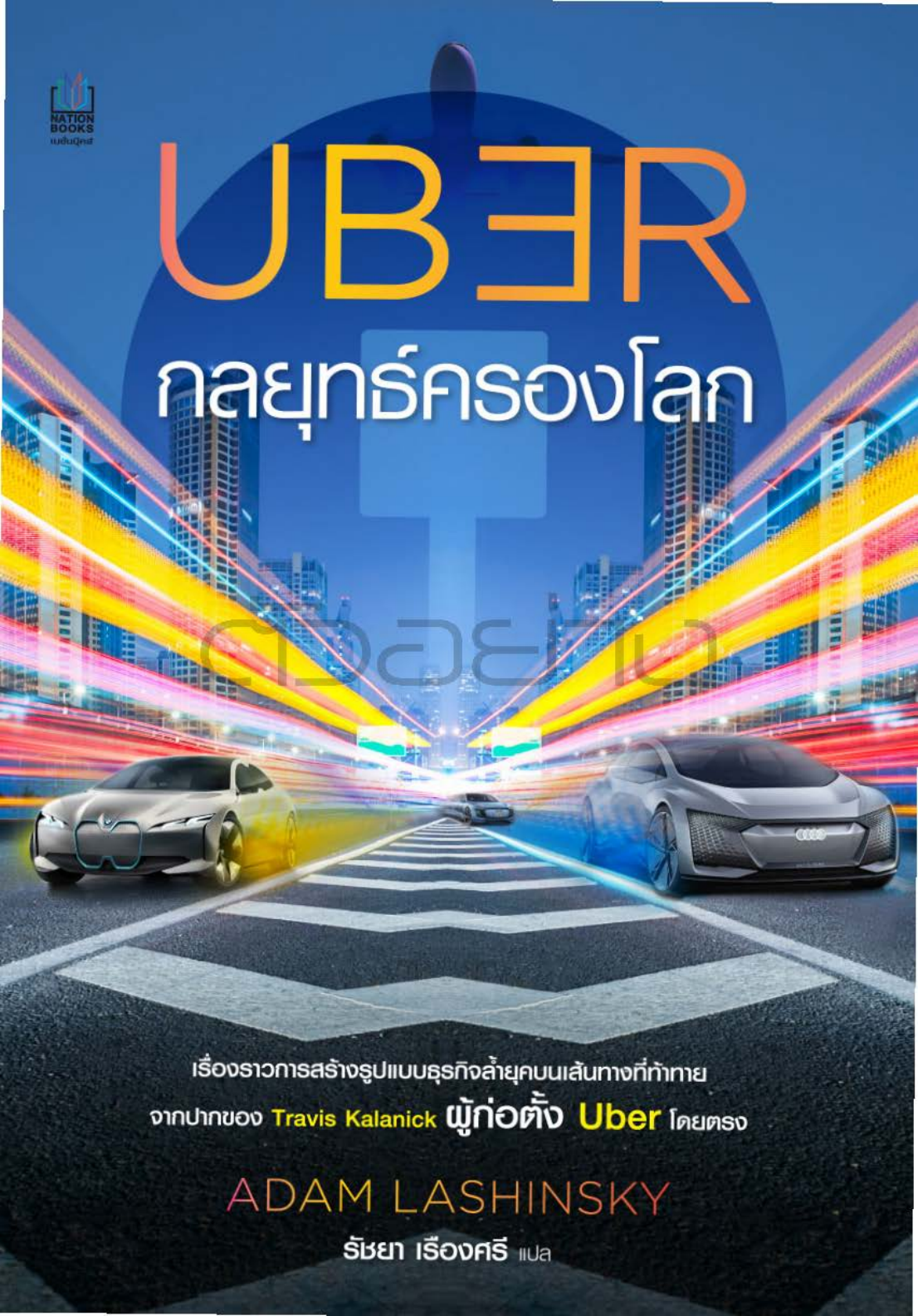
NATION BOOKS
UBER
กลยุทธ์ครองโลก
เรื่องราวการสร้างรูปแบบธุรกิจล้ำยุคบนเส้นทางที่ท้าทาย
จากปากของ Travis Kalanick ผู้ก่อตั้ง Uber โดยตรง
ADAM LASHINSKY
รัชยา เรืองศรี แปล

# UBER

## กลยุทธ์ครองโลก

# Wild Ride: Inside Uber's Quest for World Domination
## Uber กลยุทธ์ครองโลก

อดัม ลาชินสกี: เขียน
รัชยา เรืองศรี: แปล

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-515-704-9

พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม 2562

Thai language translation copyright © 2019 by Nation International Edutainment Public Company Limited
Copyright © 2017 by Adam Lashinsky
All rights reserved.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
ลาชินสกี, อดัม.
Uber กลยุทธ์ครองโลก
แปลมาจาก Wild Ride_ _กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ 2562.
264 หน้า.
1. ความสำเร็จทางธุรกิจ. 2. รถแท็กซี่. I. รัชยา เรืองศรี, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.
650.1
ISBN 978-616-515-704-9

เจ้าของผู้พิมพ์ผู้โฆษณา
สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์
บริษัท เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ที่ปรึกษาประธานกรรมการเนชั่นกรุ๊ป พนา จันทรวิโรจน์
กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่การเงิน วรพจน์ จรรย์โกมล
ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ ฐิตกานต์ ธนาโอฬาร
บรรณาธิการ จิรายุทธ ประเจิดหล้า
บรรณาธิการเล่ม วันดี จ้อยสาร
ปก พีระพล บุญนำเลิศร
รูปเล่ม สุมณฑา นันทรักษ์
พิสูจน์อักษร นิตยา หนูนิมิตร
ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ณัฐชานันท์ เจริญภัทรเกียรติ
ฝ่ายขายและการตลาด จารุวรรณ นาคบำรุง สุภาพร แซ่ลอ ชญานุศภัฒค์ กันทอน ลภัสรดา สารไทย

สำนักงาน อาคารเล้าเป้งง้วน 1 ชั้นที่ 24 เลขที่ 333 ซอยเฉยพ่วง ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
โทรศัพท์ 0-2091-5900 โทรสาร 0-2091-5928 www.twitter.com/Nation_Books, www.facebook.com/NationBooksFanPage

พิมพ์ที่ บริษัท แอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด เลขที่ 9 ซอยลาดพร้าว 64 แยก 14 แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310
โทรศัพท์: 0-2530-4114 โทรสาร: 0-2108-8950, 0-2108-8951

ราคา 350 บาท

ลงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558 โดย บริษัท เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)
ห้ามลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการจัดเก็บ ถ่ายทอด ไม่ว่ารูปแบบหรือวิธีการใดๆ ด้วยระบบกลการ ทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหาหน้าติด หน้าสลับ หน้าซ้ำ หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้จากร้านที่ท่านซื้อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2091-5900

# คำนำสำนักพิมพ์

*Uber กลยุทธ์ครองโลก* คือหนังสือเล่มแรกที่เจาะลึกอาณาจักรของ Uber อดัม ลาซินสกี นักข่าวผู้มากประสบการณ์ได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เทรวิส คาลานิก ซีอีโอและผู้ก่อตั้งแบบเจาะลึก รวมถึงพนักงานในบริษัทตลอดจนคู่แข่งรายสำคัญ นอกจากนี้ยังถ่ายทอดเบื้องลึกความล้มเหลวในการเข้าไปบุกตลาดจีน รวมถึงการพยายามพัฒนารถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติแข่งกับทั้ง Google, Tesla, Lyft และ GM อดัม ลาซินสกี ยังถึงขั้นยอมลงทุนไปขับอูเบอร์เองเพื่อจะได้เข้าใจภาพรวมของบริษัทให้ครบทุกแง่มุม

พบเรื่องราวที่ไม่เคยเปิดเผยที่ไหนของ Uber แอปพลิเคชันเรียกรถยนต์โดยสารผ่านโทรศัพท์มือถือที่โด่งดังไปทั่วโลก บอกเล่าตั้งแต่ตอน Uber เป็นสตาร์ทอัพ และเติบโตแบบก้าวกระโดดจนกลายเป็นบริษัทระดับโลก เรื่องราวเหล่านี้ร้อยเรียงจากการสัมภาษณ์เทรวิส คาลานิก โดยตรง

*Uber กลยุทธ์ครองโลก* เจาะลึกจุดเริ่มต้นในอดีต จนก้าวเติบโตเป็นมหาอำนาจของวงการรถขนส่งระดับโลก รวมไปถึงบอกเล่าแผนการการสร้างอาณาจักรอันยิ่งใหญ่ในอนาคตของ Uber เป็นหนังสือที่เหมาะกับเจ้าของกิจการหรือธุรกิจสตาร์ทอัพที่ต้องการค้นหาแรงบันดาลใจ ลูกบ้า

และความคิดสร้างสรรค์ ผู้อ่านยังเรียนรู้วิธีนำเทคโนโลยีมาใช้สนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลก ขอเพียงเรากล้าคิดใหม่และกล้าที่จะทำอย่างแตกต่าง

**ด้วยความปรารถนาดี**
**เนชั่นบุ๊คส์**

*หนังสือเล่มนี้อุทิศแด่ครอบครัวของผม:*
*รูท, ลีอาห์, เอมี, พอลลา, โรเบิร์ต, เบอร์นาร์ด*
*และมาร์เซีย ผู้จะอยู่ในความทรงจำตลอดไป*

# สารบัญ


บทที่ 1
การเดินทางสุดระทึกในจีน 1

บทที่ 2
ช่วงหัดขับ 27

บทที่ 3
ยามลำบาก 43

บทที่ 4
มาแจมกัน 65

บทที่ 5
ช่วงเริ่มต้น 78

บทที่ 6
เทรวิสกุมบังเหียน 99

บทที่ 7
หอกข้างแคร่ 123

บทที่ 8
จอมวายร้าย 151

บทที่ 9
ที่นั่งคนขับ 171

บทที่ 10
อนาคตแห่งความอัตโนมัติ 188

บทที่ 11
กลางวงล้อมข้าศึกในเมืองจีน 203

บทที่ 12
ค่ำคืนแห่งการเดินอันยาวนาน 216

คำขอบคุณ 244

# UBER

## กลยุทธ์ครองโลก

บทที่ 1

# การเดินทางสุดระทึกในจีน

กลางฤดูร้อนปี 2016 เทรวิส คาลานิก นั่งอยู่ในรถเบนซ์สีดำซึ่งโชเฟอร์กำลังขับลัดเลาะไปบนท้องถนนที่รถติดหนืบของกรุงปักกิ่ง ท้องฟ้าเหนือเมืองหลวงแห่งประเทศจีนดูข้นคลั่กด้วยมลพิษ อากาศแน่นิ่งทั้งร้อนและชื้น ด้วยภาระหน้าที่ในฐานะซีอีโอของอูเบอร์ ซึ่งเป็นบริษัทสตาร์ทอัพมูลค่าสูงสุดในโลกในตอนนี้ คาลานิกต้องมาจีนทุกๆ สามเดือนต่อเนื่องมาสามปีติดกันแล้ว การเดินทางทั้งหลายนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจที่กำลังลอกเลียนแบบความสำเร็จของบริการเรียกรถของอูเบอร์ในอเมริกาของจีน ซึ่งเป็นประเทศที่มีประชากรมากที่สุดของโลกนั่นเอง ณ ตอนนี้คงต้องบอกว่ามันเป็นแผนซึ่งออกจะดูเพ้อฝันและทำให้อูเบอร์สูญเงินไปเยอะมาก

ตลอดสามวันที่ผ่านมา คาลานิกทำหน้าที่ประธานร่วมของการประชุมนิวแชมเปียนส์ของสภาเศรษฐกิจโลก (WEF) ซึ่งมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ซัมเมอร์ ดาโวส การประชุมนี้จัดขึ้นที่เมืองเทียนจิน มหานครขนาดใหญ่ริมฝั่งทะเลเหลืองของประเทศจีน ห่างจากปักกิ่งไปทางตะวันออกเฉียงใต้เป็นระยะทางขับรถสองชั่วโมง วันเกิดครบรอบสี่สิบปีของคาลานิกใกล้เข้ามาเต็มที ยังเหลืออีกแค่ไม่กี่สัปดาห์เท่านั้น เขาคือคนที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดในเทียนจินขณะนี้ และสถานะอันโดดเด่นนี้ก็ยังผลประโยชน์ให้แก่เขา

ไม่น้อยเลย แม้ว่าบริษัทสตาร์ทอัพที่เขาเป็นผู้ร่วมก่อตั้งขึ้นในแคลิฟอร์เนีย สหรัฐ มีอายุราวหกปีเท่านั้น แต่ในการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการครั้งนี้ คาลานิกได้รับเกียรติให้เข้าพบเจ้าหน้าที่ผู้ซึ่งมีอำนาจสูงสุดเป็นอันดับสองของจีน นั่นคือ นายกรัฐมนตรีหลี่ เค่อเฉียง นั่นเอง นอกจากนี้คาลานิกยังได้ขึ้นพูดในที่ประชุม WEF ซึ่งดำเนินการเสวนาโดยนักข่าวชาวตะวันตกและชาวจีน จากนั้นในการประชุมกับผู้จัดการของอูเบอร์ในเทียนจิน เขาก็พยายามอย่างดีที่สุดที่จะสร้างแรงบันดาลใจและความฮึกเหิมให้แก่คนเหล่านั้น เสร็จจากภารกิจการประชุมแล้ว คาลานิกได้มีโอกาสพูดคุยกับผู้ประกอบการในจีน ซึ่งในบรรดาคนเหล่านั้นมีเหลย จุน ผู้ก่อตั้ง Xiaomi บริษัทผลิตโทรศัพท์สมาร์ตโฟนที่มีมูลค่าสูงมากแห่งหนึ่งของจีน เหลย จุน นั้นได้ชื่อว่าเป็นคนที่ชอบกล่าวอ้างอะไรให้ใหญ่โตไว้ก่อน บริษัทของเขาถูกวิจารณ์อย่างหนักเรื่องที่ขายโทรศัพท์ราคาถูกมากๆ เรียกได้ว่าเป็นคนที่มีชื่อเสียงอื้อฉาวพอๆ กับคาลานิกก็ไม่ผิดนัก

นับจนถึงตอนนี้การเดินทางมาจีนในครั้งนี้ของคาลานิกถือว่าประสบผลสำเร็จแล้ว ถ้าดูจากสื่อจีนและสื่อระดับโลกที่กล่าวถึงเรื่องนี้ในแง่ดี นายกรัฐมนตรีหลี่ เค่อเฉียงของจีนซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทมากในการส่งเสริมการทำธุรกิจในจีน เรียกคาลานิกว่า “ผู้บุกเบิก” โดยพูดประโยคนี้เป็นภาษาอังกฤษเสียด้วย และคำชมนี้อูเบอร์จีนก็ส่งต่อไปให้สื่อท้องถิ่นอย่างไม่รอช้า จริงๆ แล้วต้องบอกว่าทุกคำพูดที่ออกจากปากของคาลานิกในระหว่างการเดินทางครั้งนี้กลายเป็นพาดหัวข่าวไปหมด ในระหว่างการให้สัมภาษณ์ที่การประชุม WEF เมื่อมีผู้ถามว่า สักวันหนึ่งรถยนต์ที่ไม่มีคนขับจะเข้ามาแทนที่รถที่มีคนขับหรือเปล่า คาลานิกตอบด้วยประโยคเด็ดที่ฟังดูโอ้อวดและมีอารมณ์ขันในเวลาเดียวกันด้วยน้ำเสียงประมาณว่า อย่ามากวนประสาทฉันนะ คำตอบของเขาก็คือ “ต่อไปคนที่มีรถอาจจะเหมือนคนมีม้าสมัยนี้” เป็นคำตอบหน้าตายท่ามกลางผู้ฟังที่ชื่นชมเขาอย่างเต็มที่ “เอาไว้

ขับเล่นๆ วันหยุดอะไรแบบนี้"

อย่างไรก็ตาม ระหว่างนั่งรถจากเทียนจินต่อไปยังปักกิ่งนั้น คาลานิกเล่นมุกไม่ออกแล้ว บรรยากาศเริ่มจะตึงเครียดเนื่องจากคาลานิกเจอวิกฤติเข้าไปเต็มๆ ระหว่างการประชุมทางวิดีโอกับทีมงานบริหารของอูเบอร์ในสามประเทศและสองทวีป ทีมผู้บริหารฝ่ายการสื่อสารโทรเข้ามาจากซานฟรานซิสโก อีกทีมโทรมาจากกรุงโซล เกาหลีใต้ และมีสองคนนั่งอยู่ในรถกับคาลานิกอยู่แล้ว ซึ่งเป็นทีมงานสำคัญสำหรับเป้าหมายในเอเชียของอูเบอร์ทั้งคู่ คนหนึ่งได้แก่ อีมิล ไมเคิล หัวหน้าคณะทำงานด้านธุรกิจของอูเบอร์ มือขวาสารพัดประโยชน์ของคาลานิก ในการเดินทางครั้งนี้คาลานิกได้มอบหมายหน้าที่ให้อีมิลเข้าร่วมการเจรจาต่อรองลับๆ ที่มีเดิมพันสูงมาก นั่นก็คือการเจรจาขายธุรกิจของอูเบอร์ในจีนให้แก่คู่แข่งหลักอย่าง Didi Chuxing อีกคนหนึ่งที่อยู่กับคาลานิกในรถได้แก่ ลิว เฉิน หัวหน้าทีมงานกลยุทธ์ของอูเบอร์จีน ลิว เฉิน เป็นพนักงานจีนซึ่งมีคนรู้จักกันมากที่สุดของอูเบอร์ เขาเป็นลูกพี่ลูกน้องของจีน ลิว อดีตนักการธนาคารแห่งโกลด์แมนแซคส์จีน ลิวนั้นนั่งเก้าอี้ประธานบริษัท Didi และยังเป็นบุตรชายของผู้ก่อตั้งเลโนโว ยักษ์ใหญ่แห่งวงการคอมพิวเตอร์อีกด้วย

เป้าหมายของการประชุมข้ามทวีปครั้งนี้ก็เพื่อหารือว่า พรุ่งนี้เช้าคาลานิกจะเดินทางไปกรุงโซลตามแผนที่วางไว้หรือไม่ นัดหมายของคาลานิกในกรุงโซลเป็นนัดที่แปลกประหลาดที่สุดนัดหนึ่ง สืบเนื่องจากเมื่อปลายปี 2014 อัยการเกาหลีได้ยื่นฟ้องคาลานิกเนื่องจากบริการรถแท็กซี่ของอูเบอร์นั้นผิดกฎหมายของเกาหลีใต้ บริการดังกล่าวนี้จะว่าไปก็คล้ายกับ UberX ของอูเบอร์ในสหรัฐ มันคือแท็กซี่สมัครเล่นซึ่งเป็นคนทั่วไปที่เอารถของตัวเองมาให้บริการรับผู้โดยสาร ในเบื้องต้นนั้นคาลานิกตกลงว่าจะไปขึ้นศาลที่กรุงโซลเพื่อตอบข้อซักถาม ต่อมาหลังจากทีมกฎหมายของอูเบอร์ได้เจรจาต่อรองกับอัยการเกาหลีมาอย่างยืดเยื้อยาวนาน สุดท้ายก็ได้ข้อสรุปว่า

คาลานิกจะรับสารภาพตามข้อกล่าวหา แล้วจะถูกปล่อยตัวทันทีเนื่องจากเป็นแค่ความผิดลหุโทษ

มองในแง่กฎหมายแล้ว การไปขึ้นศาลเกาหลีไม่ได้มีความเสี่ยงอะไรที่มีอัยการเกาหลีได้ให้ความมั่นใจแก่ทีมกฎหมายของอูเบอร์ว่าคาลานิกจะได้รับการรอลงอาญา แล้วจะเดินทางออกจากกรุงโซลได้เลย ถ้าเป็นแบบนี้คาลานิกก็ไม่มีปัญหา เพราะจะว่าไปเขาเริ่มจะชินกับการต่อสู้กับฝ่ายกฎหมายและเจ้าหน้าที่ของรัฐทั่วโลกแล้ว หลังจากที่อูเบอร์ได้รับหนังสือขอให้หยุดกระทำการฉบับแรกจากทางการซานฟรานซิสโกในปี 2010 เป็นต้นมา การปะทะกับฝ่ายต่อต้านก็มีมาเรื่อยๆ ไล่ตั้งแต่ซีแอตเติลไปจนถึงนิวยอร์ก ปารีส เดลี และอื่นๆ บ่อยครั้งด้วยความที่เป็นคนชอบทะเลาะอยู่แล้ว คาลานิกเองนั่นแหละที่เป็นคนจุดชนวนความขัดแย้งกับสื่อด้วยข้อความทวิตเตอร์เผยผางของเขา ยิ่งไปกว่านั้น เกาหลีใต้ก็ไม่ได้เป็นตลาดที่สำคัญมากสำหรับอูเบอร์ เนื่องจากกฎหมายที่เข้มงวดซึ่งเป็นเหตุให้อูเบอร์ให้บริการอย่างอื่นไม่ได้ ยกเว้นบริการรถลิมูซีนหรู ฉะนั้น แรงจูงใจของอูเบอร์ที่จะยอมรับผิดในคดีนี้เลยไม่ใช่เรื่องทางการค้า แต่เป็นการกำจัดเรื่องกวนใจที่น่าอายให้พ้นตัวซีอีโอเท่านั้นเอง

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ยานพาหนะของคาลานิกแล่นซอกซอนไปตามการจราจรที่ติดขัดของกรุงปักกิ่งอยู่นั้น ซีอีโอของอูเบอร์ชักจะหวั่นใจมากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งที่ควรจะเป็นกระบวนการทางกฎหมายธรรมดาๆ มีสิทธิจะกลายเป็น 'หายนะ' ได้ง่ายๆ นี่คือภาษาของคาลานิกเองเลย เขาจึงถามย้ำกับทีมที่ปรึกษากฎหมายและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเล่นข่าวของสื่อท้องถิ่นหลังจากรู้ว่าซีอีโอของอูเบอร์เดินทางมาถึงกรุงโซลแล้ว อูเบอร์จ้างเครื่องบินเจ็ตส่วนตัวมาให้คาลานิกโดยเฉพาะเพื่อให้เป็นข่าวน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตอนนี้เครื่องบินลำดังกล่าวมารอรับอยู่แล้วที่ลานบินแห่งหนึ่งในกรุงปักกิ่ง พร้อมจะนำคาลานิกบินสู่กรุงโซลและพอเสร็จเรื่องก็จะนำเขาออกจากที่นั่น

ทันทีโดยไม่ให้สื่อกระโตกกระตาก แต่กระนั้นก็ตาม มีใครบางคน ซึ่งน่าจะเป็นคนในสำนักงานอัยการนั่นเองที่ปล่อยข่าวออกไปว่าคาลานิกจะมาปรากฏตัวในศาลในวันรุ่งขึ้น คาลานิกนึกคาดเดาเหตุการณ์เลวร้ายที่สุดไว้ล่วงหน้าทั้งสำหรับตัวเขาเองและอูเบอร์ ภาพนั้นก็คือตัวเขาถูกควบคุมตัวและใส่กุญแจมือเดินไปยังห้องพิจารณาคดีของกรุงโซลในขณะที่เขากำลังพยายามอย่างหนักที่จะสร้างภาพลักษณ์ต่อผู้นำในประเทศจีนและประเทศอื่นๆ ในเอเชีย

ถ้าพูดกันเรื่องการรักษาภาพลักษณ์แล้ว รายละเอียดยิบย่อยทุกอย่างล้วนแต่สำคัญทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น คาลานิกต้องการรู้ว่าในห้องพิจารณาคดีนั้นมีประตูเข้าออกกี่ทาง เพื่อจะได้วางแผนออกจากที่นั่นให้รวดเร็วที่สุด คำสัญญาที่จะปล่อยตัวเขาทันทีนั้นน่าเชื่อถือมากเพียงใด เมื่อไปถึงสนามบินแล้วเขาจะผ่านด่านตรวจคนเข้าเมืองได้รวดเร็วและเงียบเชียบแค่ไหน ในการพูดคุยครั้งนี้บรรดาทีมบริหารออกความเห็นกันอย่างไม่ยั้ง รวมทั้งตัวคาลานิกเองด้วย มีตอนหนึ่งที่บรรยากาศตึงเครียดถึงขั้นที่คาลานิกสั่งให้ทีมงานในกรุงโซล ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในฝ่ายพัฒนาธุรกิจของเอเชีย “เลิกพูดแทรกผมซะที”

อีกหลายชั่วโมงต่อจากนั้น คาลานิกก็ตัดสินใจเด็ดขาดว่าเขาจะไม่ไปตามหมายศาลในคราวนี้ เขาบอกให้ทีมงานกฎหมายร้องขอต่อศาลให้เลื่อนนัดหมายพิจารณาคดีออกไปอีกเป็นครั้งที่สี่ แม้การทำเช่นนี้มีความเสี่ยงอยู่เช่นกัน ซึ่งเขาก็ได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว การทำให้ผู้พิพากษาเกาหลีโมโหอาจเป็นเหตุให้คาลานิกไม่เป็นที่ต้อนรับในประเทศโสมขาวเป็นการถาวร กระนั้นก็ตาม ในระยะสั้นวิธีนี้ก็ดูเหมือนจะส่งผลดีต่ออูเบอร์ดูจากการที่ข่าวคาลานิกขอเลื่อนนัดศาลเป็นแค่ข่าวเล็กๆ ในเกาหลีประเทศเดียว และก็เป็นข่าวในสหรัฐเท่านั้นเอง หลายเดือนต่อมา ปรากฏว่าคดีนี้ไม่มีความเคลื่อนไหวใดๆ ตามมาอีก และดูแนวโน้มแล้วก็ไม่น่าจะมี

อะไรเกิดขึ้นจนกว่าวันที่อูเบอร์ตัดสินใจว่าการทำธุรกิจในเกาหลีนั้นคุ้มค่าที่จะลองพยายามดูอีกครั้ง

ในระหว่างนั้น คณะของอูเบอร์ก็ได้เดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางในกรุงปักกิ่ง นั่นก็คือโรงแรมแชงกรีล่าอันโอ่อ่าหรูหรา ติดกันกับโรงแรมแห่งนี้มีศูนย์การประชุมซึ่งคาลานิกจะขึ้นไปพูดในการประชุมที่จัดโดยบริษัทอินเทอร์เน็ตสัญชาติจีนนามว่า NetEase ทั้งคาลานิกและคณะเก็บตัวอยู่ในห้องพักส่วนตัวและยังพูดคุยกันไม่จบ ขณะที่ด้านนอกนั้น พนักงานของ NetEase นับพันคนที่ดูยังเด็กกันทั้งนั้นกำลังรอคอยอยู่ในห้องประชุมที่เปิดไฟสว่างจ้าท่ามกลางเสียงดังกระหึ่มจากเครื่องขยายเสียง

แม้สถานะของอูเบอร์ในจีนนั้นจัดว่าเป็นอันดับสอง แต่คาลานิกยังเป็นที่นับถือยกย่องในกลุ่มคนจีนรุ่นใหม่ที่สนใจโลกออนไลน์และคนที่ทำงานด้านเทคโนโลยี ซึ่งคนเหล่านี้เรียกได้ว่าหมกมุ่นกับอะไรก็ตามที่เกี่ยวกับดิจิทัลและการทำธุรกิจของตัวเอง คนกลุ่มนี้รู้เรื่องความสำเร็จระดับสูงของอูเบอร์รวมไปถึงสิ่งที่อูเบอร์กำลังพยายามจะทำในประเทศจีนเป็นอย่างดี แม้ Didi จะมีชัยเหนืออูเบอร์ในบ้าน แต่ต้องยอมรับว่าอูเบอร์มีตลาดที่ใหญ่พอสมควรและชื่อของคาลานิกก็โดดเด่นสำหรับผู้ฟังกลุ่มนี้ ส่งผลให้ห้องบอลรูมในเวลานั้นแน่นขนัด ทุกคนล้วนแต่ทึ่งและกระหายใคร่รู้เกี่ยวกับชื่อเสียงของคาลานิกในเรื่องการคิดต่างจากคนอื่นและความดื้อไม่ลดละของเขา แต่หารู้ไม่ว่าอูเบอร์นั้นใกล้จะยกธงขาวในประเทศจีนอยู่รอมร่อ และคาลานิกเองก็กำลังวุ่นวายใจกับเรื่องที่เขาอาจจะถูกจับกุมตัวในกรุงโซล บรรยากาศของผู้ฟังในห้องประชุมจึงมีแต่ความตื่นเต้นรอคอย

สำหรับคาลานิกเองแล้ว นี่เป็นแค่การพูดรายการหนึ่งที่จะตามมาด้วยการให้สัมภาษณ์บนเวทีกับสื่อท้องถิ่นซึ่งใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างดีเลิศในระหว่างที่ผู้ร่วมพูดคุยกำลังใส่หูฟังสำหรับฟังคำแปลของล่ามพูดพร้อมอยู่นั้น ซีอีโอของอูเบอร์ก็ก้าวมาดมั่นขึ้นไปบนเวทีในชุดสูทสีเทาเนี้ยบกริบที่

สวมทับเสื้อเชิ้ตสีขาว ชุดนี้เป็นชุดเดียวกับที่เขาสวมเข้าพบนายกรัฐมนตรีของจีนในเช้าวันนั้น เนื้อหาที่คาลานิกพูดในวันนี้เป็นเวอร์ชั่นย่อของเนื้อหาที่เขาเคยพูดไปหลายเดือนก่อนในงานประชุม TED ที่นครแวนคูเวอร์ ประเทศแคนาดา แม้กระทั่งภาพถ่ายย่านชานเมืองลอสแองเจลิสอันเป็นบ้านในเยาว์วัยของเขาก็มาโผล่ในงานนี้ด้วย แต่เนื้อหาได้ถูกปรับให้เข้ากับผู้ฟังชาวจีนด้วยเช่นกัน มีการเติมเรื่องราวอัพเดตเกี่ยวกับธุรกิจของอูเบอร์ในจีนที่เริ่มต้นขึ้นเมื่อสามปีก่อนและปัจจุบันได้เปิดให้บริการในเมืองต่างๆ กว่าหกสิบเมือง หลังพูดจบก็เช่นเคยมีการถาม-ตอบสั้นๆ ต่อคำถามที่ว่ารู้สึกอย่างไรที่อูเบอร์เป็นอันดับสองในตลาดจีน ทั้งที่ในตลาดอื่นๆ เกือบทุกแห่งนั้น อูเบอร์เป็นผู้นำตลาดทั้งสิ้น คาลานิกหัวเราะหึๆ แล้วตอบเหมือนไม่ตอบ “เรื่องนี้ผมมองอย่างนี้ครับ งานของเราคือการตอบสนองต่อคนขับรถและผู้ใช้บริการให้ดียิ่งกว่า ถ้าสุดท้ายแล้วเราให้บริการได้ดีกว่า เราก็จะครอบครองลูกค้าไว้ในมือมากที่สุด ซึ่ง ณ ตอนนี้เรายังมีงานต้องทำอีกมากพอสมควรครับ” เมื่อมีคำถามตรงๆ เกี่ยวกับ Didi ซึ่งเป็นผู้นำอันดับหนึ่งของตลาดนี้ คาลานิกก็ตอบเลี่ยงไปว่า “ในโลกสมมติน่ะครับ เรากำลังให้บริการลูกค้าเหล่านั้นให้ดียิ่งกว่า และลูกค้าเหล่านั้นส่วนใหญ่ก็เป็นลูกค้าของเรา”

บ่ายแก่วันนั้นคาลานิกรู้สึกล้าเต็มที เขายังมีเรื่องใหญ่กว่านั้นให้ต้องใช้สมองมากกว่าแค่คิดว่าจะพูดอย่างไรให้ชุมชนโลกออนไลน์ในจีนเชื่อมั่นว่าอูเบอร์จะขึ้นมาทาบรัศมี Didi ได้ สรุปแล้วคาลานิกใช้เวลาไปกับงานนี้ไม่ถึงยี่สิบนาที หลังจากนั้นซีอีโอของอูเบอร์ก็มุ่งหน้าตรงไปยังโรงแรมที่อยู่ใกล้ๆ กันแล้วก็ขบคิดเรื่องสถานการณ์เกาหลีต่อ

เช้าวันรุ่งขึ้น ขณะรับประทานอาหารเช้าที่โรงแรมโรสวูด ปักกิ่ง อันมั่นคงแข็งแรงและหรูหรา สีหน้าและอารมณ์ตึงเครียดของคาลานิกก็มลายหาย

ไปแล้ว เขาตัดสินใจแล้วว่าจะไม่ไปเกาหลี แล้วเอาเรื่องนั้นออกจากสมอง เช้าวันนี้เขาเพิ่งโกนหนวดมาใหม่ๆ สวมชุดกางเกงยีนกับเสื้อโปโล ดูค่อยเป็นตัวเองหน่อย สีหน้าสดชื่นและผ่อนคลายหลังจากได้นอนหลับมาเต็มตื่น คาลานิกบอกผมว่าเรื่องนั้นเขาคิดตกแล้ว และไม่วิตกกังวลอะไรกับมันอีกแล้ว เขาบอกว่า การสู้รบปรบมือกับทางการเป็นสิ่งที่เขาจำเป็นต้องทำ และเขาก็ทำอย่างคนที่รู้หน้าที่ของตนดี ในมุมมองของคาลานิกนั้น รูปแบบการทำธุรกิจทั้งหมดของอูเบอร์ตั้งอยู่บนพื้นฐานการท้าทายข้อกฎหมายล้าสมัยซึ่งสร้างขึ้นมาปกป้องผลประโยชน์และป้องกันนวัตกรรมใหม่ๆ มิใช่เพื่อผลดีแก่ผู้บริโภคแต่อย่างใด ใบอนุญาตขับแท็กซี่และราคาค่าโดยสารที่กำหนดไว้ตายตัวนั้นก็เป็นตัวอย่างที่ดี สองอย่างนี้คือสิ่งที่ส่งผลให้ปริมาณรถแท็กซี่มีเพดานตายตัวและค่าบริการมีราคาสูง ซึ่งล้วนแต่เป็นผลเสียต่อผู้โดยสาร สำหรับคาลานิกแล้ว การต่อสู้กับสิ่งที่เขามองว่าเป็นความอยุติธรรมก็เลยกลายเป็นหน้าที่ไปโดยปริยาย แม้ว่าโลกภายนอกอาจจะมองว่ามันเป็นการเข้ามาก่อกวนธุรกิจดั้งเดิม แต่คาลานิกมองว่าเขาคือผู้แสวงหาความจริงต่างหาก

เนื่องจากแผนการเดิมกำหนดไว้ว่าวันนี้คาลานิกต้องไปเกาหลี เช้าวันดีๆ ในฤดูร้อนวันนี้ เลยกลายเป็นวันว่างซึ่งหายากมากในชีวิตของเขา เป้าหมายถัดจากเกาหลี ได้แก่ เมืองหางโจวในวันรุ่งขึ้น หลังจากจัดการกับออมเลตในจานหมดเรียบ คาลานิกบอกว่าเขาจะไปนั่งหน้าจอคอมพิวเตอร์แล้วดูว่า “จะกวนประสาทใครได้บ้าง” เขาประกาศ

ในช่วงเวลานั้นเอง คาลานิกเริ่มเล่าให้ผมฟังเกี่ยวกับเรื่องราวชีวิตของเขา เกือบสองปีมานี้ผมเฝ้าเพียรพยายามให้ซีอีโอคนนี้ยอมให้ผมเขียนหนังสือเกี่ยวกับอูเบอร์ งานประจำของผมคืองานนักเขียนประจำนิตยสาร *ฟอร์จูน*ในซานฟรานซิสโก ผมเขียนเรื่องราวของบริษัทระดับท็อปของซิลิคอนแวลีย์มาเกือบยี่สิบปี และเขียนหนังสือเกี่ยวกับ Apple ในปี 2012

หลังจากได้พูดคุยหลายครั้งหลายครา ซึ่งคาลานิกบอกผมว่าแล้วเราจะคุยกันต่อ ในที่สุดคาลานิกก็ยอมใจอ่อน ตอนแรกนั้นผมตั้งใจว่ายังไงก็จะเขียนหนังสือเล่มนี้ออกมา ต่อให้เขาไม่ยอมร่วมมือด้วยก็ตามที สุดท้ายคาลานิกตัดสินใจตกลงด้วยเหตุผลตามความจริงว่า การที่เขายอมให้ความร่วมมือกับผมน่าจะดีกว่าปิดปากเงียบให้ผมเขียนถึงเขาฝ่ายเดียว เขาเลยเชิญผมร่วมเดินทางมาจีนด้วยกัน เพราะจีนเป็นเหมือนจุดศูนย์กลางของเรื่องราวทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้ คาลานิกและทีมงานที่ปรึกษาคาดการณ์ไว้ถูกต้องว่า ในช่วงเวลาระหว่างที่คาลานิกต้องเดินทางไกลๆ เช่นนี้ ผมจะมีเวลาคุยกับเขามากกว่าช่วงเวลาอื่นๆ ซึ่งเขายุ่งจนแทบจะไม่มีเวลาคุยกับผมเลย

และก็จริงๆ เสียด้วย พอเริ่มคุย คาลานิกก็คุยไม่หยุด หลังจากวันนั้นเรายังคุยต่อกันอีกหลายวันระหว่างที่อยู่ที่จีน แล้วยังคุยกันอีกหลังจากกลับไปถึงซานฟรานซิสโกแล้ว เราคุยกันบนเครื่องบิน (ซึ่งเป็นเครื่องบินที่ตั้งใจให้พาคาลานิกไปเกาหลีนั่นเอง) ในระหว่างการเดินทางไปเมืองหางโจวซึ่งเป็นเมืองชายทะเลของจีน คาลานิกมีนัดประชุมกับทีมบริหารระดับสูงของอูเบอร์จีนที่หางโจวรวมทั้งการพูดคุยกับแจ็ก หม่า ผู้ก่อตั้งอาลีบาบาซึ่งถือได้ว่าเป็นเจ้าพ่อในวงการอินเทอร์เน็ตของจีน เรายังคุยกันต่อในรถตู้ที่พาคาลานิกไปส่งยังโรงแรมรีสอร์ตชานเมืองหางโจว หลังจากทริปนั้นเราก็ได้คุยกันต่อในช่วงกลางเดือนกรกฎาคม ที่ซานฟรานซิสโกบ้านของเราทั้งคู่ ซึ่งเป็นการเดินไปคุยไปนับรวมได้สามชั่วโมงในซานฟรานซิสโก และก็อีกนับครั้งไม่ถ้วนทั้งที่เป็นการพูดคุยเป็นทางการและไม่เป็นทางการหลังจากนั้น

เรื่องราวของอูเบอร์ไม่ได้เป็นเรื่องราวของเทรวิส คาลานิกเสียทั้งหมด แต่เขาก็เป็นตัวละครสำคัญที่สุด จริงๆ แล้วอูเบอร์ไม่ได้เป็นไอเดียดั้งเดิมของคาลานิก เพราะเขาเพิ่งมาเกี่ยวข้องกับอูเบอร์แบบพาร์ทไทม์ในช่วงปีแรกที่บริษัทก่อตั้ง ตอนนั้นคาลานิกเพิ่งจะออกจากงานและยังไม่ได้ตัดสินใจเลือกว่าจะทำงานใดต่อ อย่างไรก็ตาม คาลานิกก็เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับอูเบอร์