

Зміст

Вступ 9

Розділ 1. Метання 30

Розділ 2. Створення ко шани 85

Розділ 3. І мерія Айїпъ 125

Розділ 4. Поганці й потвори 161

Розділ 5. Масове шаленство 200

Розділ 6. Підбив готельної і н д у с т р і і 254

Розділ 7. Навчтися стати лідеро 1 294

Розділ 8. Що далі? 341

Епілог 372

Подя ш 377

Вступ

Ми з Браяном Ческі, співзасновником Airbnb, сиділи один навпроти одного в оксамитових кріслах з царствено високими спинками в барі в холі готелю Fairmont у Сан-Франциско.

Надворі стояв ранній листопад 2015 року. Ми домовилися зустрітися й обговорити мою ідею написати книжку про його бізнес, про інтернет-платформу Airbnb «для спільного користування приватним житлом», якщо висловлюватися фразою, так успішно популяризованою його компанією. Певна іронія долі в тому, що ми призначили зустріч у готелі. До слова, не в абиякому. Саме тут 2007 року відбувалася міжнародна конференція дизайнерів, через яку були переповнені всі готелі в Сан-Франциско. Це нашттовхнуло Ческі і його партнера по бізнесу Джо Геббію на химерну ідею з вигодою використати вільний простір у квартирі з трьома спальнями в передмісті Сан-Франциско в районі Маркет-стріт, яку вони винаймали, поклавши на підлогу надувні матраци й запропонувавши охочим орендувати їх (так, саме *матраци!*).

Насправді ми сиділи всього за метр до того місця, де Ческі перепинив тоді одного з дизайнерів, перед талантом якого схилявся, щоб розповісти про замисел започаткувати новий бізнес. Та розмова не склалася. Навіть не дослухавши Ческі, гуру дизайну категорично відкинув його ідею як безглузду. «Сподіваюся, — іронічно кинув він, — це не єдина затія, над якою ти працюєш». Та коротка репліка започаткувала довгу низку болісних відмов, нерозуміння й глузу. А втім,

вона дала старт Airbnb* — компанії, яку наразі очолює Ческі.

Нині це важковаговик приватного бізнесу, ринкова вартість якого оцінюється в 30 мільярдів доларів. У активі компанії близько 140 мільйонів «розміщень гостей», за її власною термінологією, для відстежування статистики бронювання мандрівників на інтернет-платформі Airbnb, і три мільйони пропозицій житла по всьому світу. (Примітка про параметри статистики: термін «розміщення гостей» стосується кількості людей, які бронюють житло на платформі Airbnb для нової мандрівки; компанія використовує його згідно з міжнародними стандартами туристичної галузі; надалі в цій книжці кількість мандрівників, які скористалися інтернет-платформою, означуватимемо як «кількість розміщень гостей» або «кількість гостей».)

Нині Ческі навідується до готелів лише заради публічних виступів. І тепер він прийшов сюди, щоб виголосити промову на Глобальному форумі журналу *Fortune*, щорічному саміті, куди з'їжджаються президенти держав-лідерів, керівники провідних світових компаній і видатні економісти. У порядку денного форуму виступ Ческі стояв між доповідями колишнього міністра оборони США Леона Панетті й голови ради директорів і генерального директора найбільшого американського банківського холдингу JPMorgan Chase Джеймі Даймона.

Коли того дня закінчилася робота форуму, ми з Ческі перемістилися в бар у холі готелю обміркувати мою

* Airbnb (від AirBed & Breakfast, з англ. — «Надувний матрац і сніданок») — онлайн-спільнота й однойменна компанія, яка надає можливість мандрівникам розглядати пропозиції від господарів житла в будь-якому куточку земної кулі й орендувати його. Airbnb заробляє на тому, що в процесі бронювання виступає як посередник, комісія якого становить від 6 до 12 %. Компанія надає послуги мандрівникам з 2008 року (прим. перекл.).

ділову пропозицію. Я гадала, що Ческі охоче зголоситься. І він таки зголосився, але з певним застереженням. «Проблема з книжкою, — сказав він по хвилині роздумів, — полягає в тому, що вона стане застиглим відбитком компанії в певний момент її історії». Я не зовсім розуміла, до чого він гне, тож попрохала розвинути думку. «Мені тридцять чотири», — пояснив Ческі. — Наша компанія дуже молода, і ми збираємося розширювати бізнес у багатьох напрямках». Сутність його вагання стала зрозумілою: він вважав, що їхній шалений успіх — лише початок, і ставки у грі надалі лише зростатимуть. Хай би що я опублікувала 2017 року про його компанію, сказав Браян, на час виходу з друку інформація про неї вже застаріє, але ж у пам'яті читачів вона відкладеться саме такою, як змальовано в книжці. Ческі вважав, що засоби масової інформації завжди плетуться на великий крок позаду реального стану речей. «Той етап, на якому нині бачить Airbnb суспільна думка, — зауважив він, — ми завершили два роки тому».

Висловлена сентенція прозоро виявляла чималі амбіції Ческі й так само чітко відображала його прагматизм. Хай там як, але він погодився співпрацювати зі мною в написанні книжки, поклавшись на те, що мені вдасться виповісти історію компанії достовірно. Наша зустріч тривала не довше 10 хвилин. То був дуже вдалий для його бізнесу день: напередодні ввечері після затяжної битви Airbnb виграла місцевий референдум у Сан-Франциско. На ньому ставилося питання, чи слід обмежувати ринок короткотермінової оренди помешкання, і це неабияк загрожувало розвиткові бізнесу компанії. В опитуванні, проведеному 25–27 жовтня, 55 % респондентів проголосувало проти обмеження

* Цю розмову автор провела на порубіжжі 2015–2016 рр. (Браян Ческі народився 29.08.1981 р.) (прим. видавця).

для короткотермінової оренди до 75 діб на рік, а також проти надання сусідам більших прав позиватися з орендодавцями.

Ческі збирався невдовзі полетіти до Парижа на Airbnb Open — щорічний фестиваль, під час якого вшановували господарів помешкань, що їх здавали в оренду на платформі Airbnb. Коли ми виходили з готелю, він захоплено розповідав про грандіозний задум його компанії щодо формату організації свята: у вечір відкриття фестивалю сотні парижан-орендодавців навстіж відчиняють двері своїх помешкань для груп гостей. Так відбуватиметься серія численних одночасних урочистих вечер по всьому Місту Світла*. «Це буде одна з найграндіозніших і найвелелюдніших вечірок, які бачив світ», — гордо зазначив він.

На цих словах 34-річний мільярдер попрощався зі мною й розчинився в гаморі мегаполісу.

Уперше я почула про Airbnb 2008 року. На той час я відповідала за рубрику журналу *Fortune*, у якій висвітлювала найхімерніші викрути світу бізнесу. До нас саме дійшла чутка про парочку підприємців-жовторотиків, які привернули до себе певну увагу під час президентської виборчої кампанії 2008 року тим, що продавали сухі сніданки під брендами, прив'язаними до імен основних кандидатів, — *Obama O's* і *Cap'n McCain's*. Обидва новоспечених бізнесмени щойно закінчили Школу промислового дизайну Род-Айленду й намагалися маркетинговим каналом «одна баба ска-

* Париж називають Містом Світла, що пов'язано з його історичною спадщиною. Колись місто називали La Ville-Lumière, бо Париж став місцем народження епохи Просвітництва й славився в усій Європі як центр освіти й новаторських ідей. Місто надихало поетів і філософів, інженерів і вчених. Приміром, стетоскоп, фен і калькулятор — лише кілька прикладів чудес, винайдених французами завдяки розуму й умілим рукам (прим. перекл.).

зала» популяризувати свій тільки-но створений стартап AirBed & Breakfast, який пропонував господарям житла бізнес-платформу, щоб здавати його в оренду тим, хто потребував недорогого місця для ночівлі. Гадаю, сама ідея такого бізнесу була аж ніяк не новою. А втім, рекламний трюк із брендowanними пластівцями видавався зухвалим і привернув до новачків увагу всієї країни. Тож ми надрукували невеличку замітку про компанію у *Fortune*. Тоді я не надала їй істотної уваги.

Однак впродовж наступного року чи двох стартап поздіймав довкола себе так багато галасу, що втрапив на радар нашої команди, яка висвітлювала питання технологій. Стривайте, подумала я, невже *ті самі* хлопці? Я не дописувала до рубрики технологій, тож у роботу команди була не залучена. Насправді то означало, що я не завжди була в темі, коли йшлося про компанії, народжені в Кремнієвій долині. Однак інтуїтивно відчувала, що певна необізнаність дає мені чудовий шанс поглянути на цю бізнес-сферу з відстані витягнутої руки тверезим поглядом, вільним від ейфорії самозакоханості, якою, так виглядало, віяло з кабінетів технологічної команди. Окрім того, як редактор рейтингу *Fortune* «Топ сорок віком до сорока», на той час я вже набула стійкого імунітету до байкарських релізів нових компаній, де вони, захлинаючись від захвату, заявляли, що замірюються за один рік змінити цей світ, щоб соромливо вгамуватися вже наступного року. Іноді я навіть отримувала певну дозу задоволення, коли справджувалися мої прогнози, а відкинуті мною бізнес-ідеї й справді виявлялися роздутими чи перебільшеними, тож їхня реалізація закінчувалася пшиком. Цей стартап, подумала я, — саме такий випадок.

Я подумки склала перелік усіх компаній, що пропонували можливість винайняти помешкання або його частину: HomeAway.com, VRBO.com, Couchsurfing.com,

BedandBreakfast.com. Насамперед мене цікавило, чим аж таким особливим може вирізнитися новоспечений бізнес. Коли йдеться про технологічний стартап, я, пам'ятаю, якось пробурчала колезі-журналістові, що їхня спільна недуга в самовпевненій ілюзії, наче вони можуть узяти стару неоригінальну ідею, трохи адаптувати її й довести до блиску мінімалістичним веб-сайтом з приємним для ока дизайном, а тоді знову випустити в плавання на вільному ринку як щось геть нове.

Та ба, ця компанія-новачок реально збиралася вести бізнес у зовсім інший спосіб, відмінний від усіх тих конкурентів, яких я собі пригадала. Незабаром це стало очевидним. Дуже скоро Airbnb утвердилася на ринку короткотермінової оренди житла як «класна штука». Можна було орендувати на ніч чийсь будинок, але також люди заходилися завантажувати на інтернет-платформу ще химерніші пропозиції для винаймання: хатку на дереві, будинок на воді, середньовічний замок, індіанський вігвам. Найпаче такий новітній спосіб мандрувати приваблював покоління міленіалів*. Він обіцяв нові пригоди, був дещо авантюрним і, що теж важливо, їм по кишені. З'явилася можливість зупинятися в приватних оселях як поблизу визначних об'єктів традиційної туристичної мережі, так і далеко від них, знайомитися зі спорідненими душами — прихильниками мандрівок і до того ж платити менше, ніж за готель. Розмаїття пропозицій житла, що вдовольняло будь-який смак, і кількість бронювань, що зростала в геометричній прогресії, розпалили вогонь ажіотаж-

* Міленіали — покоління людей, які народилися між 1984 і 2004 роком, яких часто-густо називають «поколінням соціальних мереж». Зовнішнє середовище навколо них змінювалося неймовірно стрімко, тому міленіали характеризуються мобільністю: швидко вчаться, не ставлять за життєвий пріоритет престижну роботу й кар'єрне зростання, надають перевагу гнучкому графіку й негайній винагороді за виконану роботу, полюбують подорожувати (прим. перекл.).

ного попиту. Станом на початок 2011 року Airbnb зібрала немислимі 112 мільйонів доларів донацій. Інвестори оцінювали її вартість у понад мільярд доларів, а акумулятивна кількість бронювань на її інтернет-платформі перевищила за мільйон діб. Протягом кількох наступних років компанія раз у раз била власні рекорди: один мільйон бронювань стрімко перетворювався на п'ять, 10, 50, і зрештою на кінець 2016 року статистика показала цифру в 140 мільйонів «розміщень гостей», близько 70 мільйонів яких здійснено лише за останній рік. Вартість компанії злітала до 10 мільярдів доларів, потім до 25 мільярдів, на час написання книжки досягши 30 мільярдів доларів.

Попри всі фантастичні досягнення й донині компанія маловідома в світі й зберігає невисокий рівень проникнення на ринок орендованого житла. Аналітики передрікають її дальше багатократне зростання порівняно з нинішнім станом.

Неможливо розглядати будь-який феномен такого стрімкого комерційного успіху, не спробувавши зрозуміти передумови й причини злету. Почасти він відбувся завдяки сприятливим економічним чинникам. Компанію створили відразу після світової фінансово-економічної кризи, також відомої як Велика рецесія, що розпочалася в грудні 2007 року й досягла піку у вересні 2008-го. Стартап запропонував пересічним людям механізм заробітку грошей на власному житлі, а мандрівникам — значно доступніший спосіб мандрувати світом. Його першими adeptами стали міленіали, які під час подорожей все охочіше й масовіше ставали винаймачами приватних помешкань. Цікаво, що середній вік господарів житла, яке надається в короткотермінову оренду, суттєво поважніший — у США він становить 43 роки. Коли останніми роками прибутки населення стали нижчими, а ціни на нерухомість

зросли, будь-хто міг монетизувати свою оселю через Airbnb, навіть не будши її власником. Середньостатистичний американський господар помешкання 2015 року заробляв на Airbnb близько 6000 доларів на рік, але багато з них мало істотно більший прибуток (терміни «господар» і «гість» на своїй платформі ввела в ужиток саме Airbnb, але згодом їх прийняли повсюди як стандарт, тож я вживаю їх у цій книжці без жодної іронії). Мандрівники теж дуже вподобали новий сервіс — і його доступні ціни, й унікальні можливості, які він надавав. Дослідження свідчать, що тичасом як багато людей і досі ніколи не зверталосся до послуг платформи Airbnb, одного разу забронювавши на ній помешкання, вони часто-густо ставали постійними користувачами сервісу.

Проте Airbnb забезпечила мандрівникам щось більше за низькі ціни й величезне розмаїття доступних для винаймання помешкань. Вона запропонувала особливі й багатогранні враження. Навіть певну недоладність винаймання житла в приватних осіб підживлювало дедалі побільшуване бажання податися в дещо авантюрну подорож і спізнати досвід дрібнішого, «кустарного» туризму, аніж проживання в стандартному готелі. Платформа також відкрила доступ до різноманітних місцевостей, непізнаних і тим цікавих, на відміну від традиційних туристичних зон. Тож мандрівник діставав унікальну можливість відчутти принади локального туризму і, власне, цю специфіку Airbnb посилено просуває на ринку як свою конкурентну перевагу. Згадані характерні риси сервісу особливо приваблювали міленіалів, які виявляли невдоволення відомими готельними брендами й прагнули радше пригод, аніж комфорту готельного номера. Для тих, хто виріс у середовищі цифрових взаємодій і почувався в ньому як риба у воді, оселитися в будинку незнайомої людини,

з якою зв'язалися через інтернет, не було чимось екстраординарним чи небезпечним. Та й чимало людей інших поколінь теж визнали ці специфічні характеристики сервісу досить привабливими.

Окрім того, новознайдена можливість зупинятися в домівках чужих людей стала способом задоволення чимраз більшої в цифрову епоху потреби в живому спілкуванні. Стосунки гостя й господаря житла Airbnb — дуже інтимна людська взаємодія. Навіть якщо господар відсутній фізично у винайнятому приміщенні, він доклав чималого зусилля й душевного тепла, щоб підготувати житло до прийняття гостя. Коли мандрівник нерішуче переступає поріг і входить у приватний простір у тому куточку міста, куди турист зазвичай не має доступу, його охоплює легко вловиме відчуття єдності з іншою людиною. А якщо господар теж мешкає там, відчуття емоційної близькості лишень дужчає. (Одним із ранніх слоганів компанії, який пропагують і донині, є «мандруй як людина»).

Звісно, стосунки можуть скластися й інакше. Та щоразу, коли все відбувається гармонійно, додається новий голос довіри в скарбничку нашої людяності. І це діється в часи, коли суспільство роз'єднане дужче, ніж будь-коли в історії цивілізації; коли зашкалює кількість людей, які замешкують самотою, дедалі більше часу проводячи ізольованими в тісному просторі власних авто, розкиданими по домівках у передмістях й зацикленними на роботі, а то й бесцільно блукаючи вулицями, схиливши голову й надійно запечатавши вуха навушниками.

Airbnb має ліки проти цієї суспільної недуги: вона називає свою місію «знайти вам домівку будь-де в світі» й невтомно працює над її здійсненням. Компанія стверджує, що її «мандрівки з відчуттям домівки, які перевертають світогляд», дають людям глибокий