

Лей Галлагер

# Історія Airbnb:

Як троє звичайних хлопців підірвали  
ГОТЕЛЬНУ ІНДУСТРІЮ

---

---

*З англійської переклала Любов Пилаєва*

BookChef  
Київ  
2019

# ЗМІСТ

---

---

<b>Вступ</b> .....	9
<b>Розділ 1. Метання</b> .....	30
<b>Розділ 2. Створення компанії</b> .....	85
<b>Розділ 3. Імперія Airbnb</b> .....	125
<b>Розділ 4. Поганці й потвори</b> .....	161
<b>Розділ 5. Масове шаленство</b> .....	200
<b>Розділ 6. Підрив готельної індустрії</b> .....	254
<b>Розділ 7. Навчитися стати лідером</b> .....	294
<b>Розділ 8. Що далі?</b> .....	341
<b>Епілог</b> .....	372
<b>Подяки</b> .....	377

## ВСТУП

---

---

**М**и 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 наштовхнуло 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 схилився, 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 виступити промовою на Глобальному форумі журналу *Fortune*, щорічному саміті, куди з'їжджаються президенти держав-лідерів, керівники провідних світових компаній і видатні економісти. У порядку денному 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 хвилі 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<sup>\*</sup>, — 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 днів 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 відчинять 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 брендowanими 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.

Одначе 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. Одначе 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 швидко, 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, люблять 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 різноликвих 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

«трансформаційний» досвід. Гіпертрофований ідеалізм компанії легко вразливий для критики, проте насправді досвід, який вона пропонує, таки почасти перекидає дефіцит спілкування, що утворився в процесі дедалі більшого, паралельно з науково-технічним прогресом, відособлення людей. Проживання в унікальному, автентичному просторі, підготованому реальною людиною для тебе особисто (навіть якщо це керівна орендною нерухомістю компанія, до послуг яких наразі Airbnb вдається чимраз частіше, особливо щодо традиційних для сезону відпусток локацій), торкається тих струн нашої душі, про існування яких ми вже забули, та воскрешає миле відчуття, за яким, виявляється, скучили.

Безумовно, не кожен мандрівник почуватиметься саме так. Тож не дивно, що під час зростання Airbnb не вдалося уникнути труднощів. На додачу, бізнес зазнавав і юридичних проблем. У численних містах і муніципалітетах по всьому світові базова діяльність Airbnb — здавання в короткотермінову оренду приватних приміщень — є нелегальною. У різних містах і країнах місцеве й національне законодавство регулює цей бізнес неоднаково суворо. Проте з розширенням географії платформи Airbnb зростав і спротив критиків, які заходилися використовувати законодавство для спроб у зародку знищити потужного новоспеченого конкурента, що постукав у їхні двері. «Дружити» проти спільного суперника стали чудернацькі коаліції ліберальних політиків, лобісти ринку нерухомості, профспілки й великі гравці готельної індустрії, для яких і донині будь-яке нагадування про Airbnb — як більмо в оці. Тим часом цілі кондомініуми й окремі мешканці багатьох міст протестували проти параду тимчасових гостей Airbnb, що зненацька із гідною заздрості періодичністю став відбуватися простісінько в під'їздах

їхніх будинків, та проти змін усталеного порядку в їхніх житлових кварталах. Серед іншого, опоненти скаржаться, що через Airbnb їхні будинки постійно кишать професійною обслутою, яка приводить помешкання до ладу, щоб перетворити їх на повноцінні об'єкти оренди. Вони стверджують, що це виводить помешкання з традиційного ринку довготермінової орендної нерухомості й поглиблює дефіцит доступного житла в багатьох містах. У численних популярних для туризму мегаполісах, вкупі з Нью-Йорком і Сан-Франциско, муніципалітети ухвалюють законодавчі акти, націлені на приборкання розвитку бізнесу компанії. І що більше розростається Airbnb, то галасливішою й запеклішою стає боротьба проти неї.

Однак проблеми компанії не обмежуються лише спротивом конкурентів і недоброзичливців із середовища місцевих громад. Упродовж років Airbnb також доводиться мати справу з неочікуваними наслідками зведення незнайомих до купи в одному приміщенні: пограбуванням, словесними й фізичними нападами й безвідповідальністю господарів житла, що в найгіршому разі призводила навіть до трагічних наслідків. Останнім часом компанія зіткнулася з ще одним лихом: расизмом й іншими різновидами дискримінації на своїй платформі.

Можливо, це не мало би стати несподіванкою для будь-кого. Коли створюєш на відкритому ринку нову нішу, яка надає людям можливість взаємодіяти одне з одним напряму, інтернет-платформа неминуче стає проекцією, віддзеркаленням самого суспільства. Нехай навіть Airbnb побудувала свій бренд на фундаменті порядності й доброзичливості мандрівників, але, хай би в що там компанія вірила, не всіх представників виду *Homo Sapiens* можна назвати втіленням чесноти.

Широке висвітлення негативного досвіду подорожей деяких мандрівників з використанням сервісу Airbnb підживлює певну істерію в головах тих, чия обізнаність з компанією обмежується новинами в медіа. «Ліпше тобі написати би про це відразу, перш ніж тебе дійматимуть в'їдливими запитаннями», — перестеріг мене знайомий, з яким я поділилася задумкою написати книжку про Airbnb. На піку публічних дебатів про дискримінацію на інтернет-платформі я отримала сердитий запис голосової пошти від свого батька: «Сподіваюся, ти зараз не відповідаєш на мій дзвінок, бо слухаєш репортаж Національного громадського радіо про дискримінацію чорношкірих на Airbnb». (Насправді дискримінувала не Airbnb, а люди на її платформі. Однак компанія продемонструвала свою нездатність відстежувати й належно реагувати на такого типу проблеми, за які, на думку критиків, несе відповідальність.)

Водночас стрімке розширення аудиторії користувачів послугами платформи вийшло далеко за межі покоління міленіалів. Нині Airbnb користуються представники всіх вікових категорій і соціальних груп, укупі з бебі-бумерами\*, людьми в літах і навіть такими знаменитостями, як Гвінет Пелтроу і Бейонсе. На думку деяких найперших користувачів, які вважали себе піонерами крутого соціального експерименту, цей тренд притлумив первісну принаду серпанку авантюристичності й перетворив сервіс на прісний мейнстрим.

Однак подобається це вам чи ні, Airbnb таки вдалося вразити уяву людей. Платформа компанії стала частиною духу сучасної епохи. Жарти й комічні п'єски про неї неодноразово були окрасою телешоу «Субот-

\* Бебі-бумери — покоління людей, які народилися між 1943 і 1963 роками під час повоєнного демографічного сплеску, характеризується колективізмом і командним духом, оптимізмом і життєрадісністю, вмільми руками й чудовим здоров'ям (прим. перекл.).

нього вечора в прямому ефірі»<sup>\*</sup>. Вона була вписана в сюжетну лінію комедійного телесеріалу каналу HBO «Кремнієва долина». Вона стала відповіддю на запитання телевікторини Jeopardy!<sup>\*\*</sup>. Про неї зняли популярну романтичну комедію з бучними веселоцями через плутанину з ідентифікацією господаря житла, що його здають на платформі Airbnb. Інтернет-платформу використовували маркетологи, щоб розширити впізнаваність бренда: за кілька тижнів до виходу на екрани нового випуску мультсеріалу «Черепашки-ніндзя» 2016 року на Airbnb з'явився перелік справжніх «лігвищ для черепашок» і квартира в мікрорайоні Трайбека Нижнього Мангеттена, яку постановники серіалу Nickelodeon і кіностудія Paramount Pictures перетворили на тематизоване сховище. Поза тим, Airbnb може слугувати унаочненням безмежної креативності пересічних орендодавців: під час епічного снігового буревію, що накрив увесь північний схід США на початку 2016 року, одчайдушний бруклінський хіпстер спорудив і завантажив на інтернет-платформу помешкання під назвою «Зимовий бутик-іглу»<sup>\*\*\*</sup> на двох. («Взірець безміру людської винахідливості, над яким витає аура альтернативного способу життя, цей іглу є найбажанішим і найбезпечнішим сховком від снігово-

\* «Суботнього вечора в прямому ефірі» (англ. SNL, Saturday Night Live) — американське щотижневє комічне телевізійне шоу. Програму транслює телекомпанія NBC з 11 жовтня 1975 року щосуботи, вона досі популярна серед американської аудиторії. До участі в програмі щотижня запрошують нових акторів, театральні й естрадні колективи, а також значеніх гостей (прим. перекл.).

\*\* Jeopardy! (англ. «Ризикуй!») — американська телевізійна гра-вікторина, суть якої полягає в тому, що учасники відповідають на запитання зі сфери загальних знань: кожне запитання представлене як твердження про якийсь предмет, а гравець має дати відповідь-запитання, назвавши загаданий предмет. Денна версія вперше вийшла на телеканалі NBC 30 березня 1964 року (прим. перекл.).

\*\*\* Іглу (англ. igloo, з ескімос.) — куполоподібна хижка з льоду в ескімосів (прим. перекл.).

го апокаліпсису», — описав він свій шедевр житлового будівництва. Airbnb вилучила з переліку помешкань для винаймання чудернацький об'єкт, що порушував етичний кодекс компанії, проте нагородила творця купоном на 50 доларів за креативність.)

Базову ідею бізнесу, яким опікується Airbnb, важко назвати новою. Ческі полюбляє нагадувати, що єдиною людиною, яка не сказала йому, що затія з Airbnb нічого не варта, був його дідусь. Той, зачувши про задум онука, лиш згідливо кивнув головою й промовив: «О, звісно. То ж так люди й мандрували світом завжди».

І то чиста правда: чимало людей погодиться, що їм доводилося як квартирант чи пансіонер, чи помічник по господарству, чи, навпаки, господар житла хоч раз побувати в ситуації відносин орендодавець—орендар задовго до того, як з'явився Airbnb чи навіть той самий інтернет. Приміром, чимало відомих історичних особистостей свого часу були користувачами послуг, аналогічних тим, що надає Airbnb. Від початку жовтня до 22 листопада 1963 року Лі Гарві Освальд винаймав кімнату за вісім доларів на тиждень у будинку в містечку Оук Кліфф, передмісті Далласа (у тому будинку тепер музей, відчинений для екскурсій). Ізадор «Іззі» Шарп, засновник і голова правління готельної мережі Four Seasons, розповідав, що вперше відчув смак справжньої гостинності вже в ранньому дитинстві, яке проходило в єврейському гетто Торонто, коли його батьки взяли квартирантів. Ворен Баффетт теж згадував, що впродовж довгих років його батьки частенько здавали кімнати в оренду, тож через його домівку пройшло сотні гостей, серед них і Джордж Макговерн під час своєї президентської передвиборчої кампанії. Насправді у Wikipedia існує сторінка «Здавання в оренду власного житла», але на платформі Airbnb навіть посилавання на неї нема.



Мій партнер, моя друга половинка, якого виховувала мати-одиначка в Нью-Йорку, в дитинстві звик до постійної зміни квартирантів у гостьовій спальні. Через кілька десятиліть він і сам став орендодавцем житла, щосеместру здаючи кімнати в своєму триповерховому будинку в Брукліні двом, чи й більше, новим студентам. Невдовзі я познайомилася з Люсьєном, айтішником з Нідерландів, який винайняв спальню на першому поверсі; та зі студенткою коледжу кінематографії з Франції Аріаною, яка оселилася в гостьовій кімнаті на горішньому поверсі. Я побачила, що в холодильнику в них спільна їжа, а у ванній кімнаті — косметика європейських брендів. Увесь вільний простір у цьому будинку можна здавати в оренду, казав мій партнер, зізнаючись, що робить те не лише заради грошей. Він любляв, коли в його оселі товклися студенти з віддалених куточків світу, щиро цікавився їхніми культурами й подовгу базикав з ними, розширюючи свій кругозір.

І, звісно ж, як мінімум кілька десятиліть до Airbnb існував ринок короткотермінової оренди житла, на якому чудово працювалось і великим гравцям — до прикладу, HomeAway і VRBO, і невеличким нішовим сервісам на кшталт BedandBreakfast.com. Ще раніше із завданням забезпечення мандрівників доступним помешканням на короткий час подорожі справлялися Grigslist і рубрики оголошень у місцевих газетах. «Один із ключових елементів економіки спільного споживання — те, що самі ідеї геть не нові», — зазначає Арун Сундарараджан, професор Нью-Йоркського університету й автор книжки «Економіка спільного споживання: кінець найманої праці й злет народного капіталізму»\*.

\* Arun Sundararajan, *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2016).

Однаке новаторство бізнесу Airbnb полягає в тому, що компанія зруйнувала бар'єри недовіри в людських взаємодіях і побудувала легку в користуванні, дружню й доступну платформу, яка стимулювала всіх охочих скористатися нею — як господарів помешкань, так і потенційних гостей. На відміну від уже існуючих веб-порталів, переліки пропозицій на Airbnb розроблено так, щоб продемонструвати індивідуальність кожного окремого господаря й унікальні особливості його помешкання. Компанія вклала шалені гроші в послуги висококласних професійних фотографів, щоб представити об'єкти оренди в найвигіднішому й найпривабливішому для мандрівників світлі. Пошук, обмін повідомленнями й оплата на інтернет-платформі були інтуїтивно зрозумілими, легкими й швидкими в навігації та цілком прозорими. (Хочу зазначити, що багато людей не вважає Airbnb технологічною компанією, бо вона веде торгівлю помешканнями й спальними місцями. Та насправді це одна з найпросунутіших у технологічному плані інженерно-комунікаційних інфраструктур Кремнієвої долини).

Компанія розробила низку інструментів, щоб посилити довіру між користувачами платформи, як-от порядок написання двосторонніх відгуків, які могли залишати тільки винаймачі, що вже скористалися орендованим помешканням, і систему ідентифікації особистості. Також однією з кардинально відмінних рис, яка чомусь не дістала достатньої уваги в дебатах про новизну бізнесу Airbnb, є урбанізм його географії. Більшість попередників Airbnb, які опікувалися здаванням житла в оренду, зосереджувалася на літніх сімейних будиночках і на об'єктах у традиційних місцях відпочинку чи курортах. Попри ту чималу увагу, яку компанія приділяє на своєму сайті хатинкам на дереві чи плавучим оселям, більшість об'єктів реєстру

Airbnb — це міські квартири-студії й однокімнатні чи двокімнатні апартаменти, що робить бізнес таким привабливим для численних мандрівників і таким загрозливим для готельних мереж. Airbnb запросила на свою платформу пересічних людей. Навіть якщо єдина нерухомість у їхньому розпорядженні — орендована квартира-студія, платформа пропонує здати її в оренду на час відпустки й заробити додаткові гроші, що ніколи не будуть зайвими в бюджеті будь-кого. Цей бізнес справив трансформаційний вплив як на господарів помешкань, так і на мандрівників. Він був урбаністичним і легким у користуванні й відповідав духу нового тисячоліття. На ринку електронної комерції, неважливо, у якому його сегменті, масштаб породжує ще більший масштаб, тож як тільки бізнес досягає певних масштабів, його домінування стає нездоланим.

Airbnb не лише підірвала готельну й туристичну індустрію; не лише стала лідером ринку короткотермінової оренди помешкань і зруйнувала стіну недовіри між господарями й гостями. Компанія також підірвала основи загальноприйнятої теорії управління. Одним із унікальних чинників злету компанії був цілковитий брак будь-якого досвіду корпоративного управління в засновників компанії, коли вони відкривали бізнес; а також надзвичайно короткий проміжок часу, за який Ческі, Геббія і Нейтан Блечарзик (його, інженера-програміста, Ческі з Геббією запросив у бізнес після того першого вікенду як третього співзасновника) мали навчитися стати менеджерами. Дуже скоро стартап виріс у поважну компанію. Відповідно збільшилася не лише її вартість, а й очікування й проблеми. Однак, на відміну від попередників, які виростили до такого самого масштабу, після чого команда засновників розділялася через принципове протиріччя в баченні дальшого

розвитку бізнесу або залучала найманих «професійних» менеджерів, три лідери Airbnb досі разом за стерном спільно сконструйованого ракетного корабля.

Найбільш різюча метаморфоза відбулася з Ческі. Тепер йому 35 і він працює генеральним директором Airbnb. А колись був цілковитим лузером — не лише невігласом щодо принципів ведення бізнесу, а й технічно непідкутим для створення чогось складнішого за примітивний веб-сайт. Тож хлопець мусив швидко еволюціонувати від неука, який поняття не мав, з чим їдять бізнес-ангелів і якою має бути бізнес-презентація, до керманича компанії вартістю в 30 мільярдів доларів, чия команда налічує понад 2500 працівників.

Проте тоді як Ческі приписують найбільші заслуги в успіху компанії, Airbnb ніколи не досяг би теперішніх висот, та й навряд чи загалом дожив би до сьогодні без поєднання талантів і зусилля всіх трьох співзасновників. Геббія, також 35-літній, — талановитий комп'ютерний художник, що своїми сміливими ідеями підриває стандарти дизайнерського мистецтва, ще з раннього дитинства виявляв хист до підприємництва. На два роки молодший за них Блечарзик — природжений інженер, який заробив мільйони доларів на створенні й продажу онлайн-ових програмних продуктів уже на студентській лаві й одноосібно розробив ядро й інфраструктуру програмного забезпечення, якому Airbnb завдячує лівовою часткою успіху. Кожен із цієї трійці немислимо відрізняється від решти двох, і коли Ческі виріс у безумовного очільника компанії, Геббія й Блечарзик поступово посіли свої ніші в управлінні й останніми роками теж утвердилися на передових позиціях відповідно до бізнес-інтересів кожного.

Коли ця книжка була підписана до друку, компанія готувала важливе оголошення. Ческі запевнив мене, що то буде сповіщення про найважливіший

крок у молодій біографії Airbnb, який започаткує драматичне репозиціонування: реалізацію амбітного плану вийти за межі вузького ринку короткотермінової оренди на обрії розширеного бізнесу до забезпечення «решти складників подорожей» через нові продукти, інструменти й види діяльності. Тепер веб-сайт Airbnb обслуговуватиме не лише винаймачів помешкання. Мета перепрофілювання — зробити інтернет-платформу осередком унікальних гіперлокальних різновидів діяльності на зразок тренувань з ультрамарафонцями в Кенії чи майстер-класів у вашому рідному місті з мистецтва бонсай — підстригання карликових дерев у горщиках, де ви зможете не лише навчатися, а й познайомитися з місцевими ентузіастами цієї справи. Планують, що платформа забезпечуватиме бронювання столиків у ресторанах, замовлення автомобільного перевезення й у найближчому майбутньому — певні послуги, пов'язані з перельотом. Це дуже сміливий крок і величезний новий напрям бізнесу для такої юної компанії, що видається ще шаленішим, коли взяти до уваги практично подвоєний прибуток на основному виді бізнесу щороку.

Безумовно, Airbnb розвивається й змінюється так стрімко, що поки цю книжку друкуватимуть і вона побачить світ, кардинальні зміни вже розпочнуться. Лише наприкінці праці над книжкою я змогла досягнути істинний смисл слів, які сказав мені Ческі того дня, коли ми бесідували в барі в холі готелю «Фермонт». Згодом, дізнавшись про плани входження в нові ринкові ніші, я пожартувала з Ческі, що нехитрий бізнес компанії з бронювання винайму приватного помешкання уже видається «старим». Він позирнув на мене серйозними очима, махнув рукою на дисплей комп'ютера, де щойно показував мені пре-

зентацію про амбітні задумки компанії, і промовив: «Сподіваюся, дуже скоро й це видаватиметься “старим” Airbnb».

Створення й зростання Airbnb не було легким для засновників, і їм не вдалося уникнути глибоких вибоїн на дорозі до успіху. Без сумніву, і попереду на них очікує чимало проблем: юридичні битви ще далекі до завершення, не раз і не двічі траплятимуться кепські історії й випадки паскудного вияву людської поведінки. Розширюючи нові види бізнесу, засновники стикатимуться з величезним випробуванням, тим паче, що вони планують у майбутньому зрештою виходити на первинне розміщення акцій. Досі компанії вдавалося зберегти надзвичайно делікатний баланс у процесі розширення бізнесу, ні на крок не відступаючи від задекларованої «місії». Мабуть, здебільшого завдяки тому, що вона мала змогу вибирати між інвесторами й зверталася лише до тих, хто поділяв її далекосяжні плани. Проте, спрямувавши курс на дебют на відкритих ринках цінних паперів, компанія муситиме переосмислити способи дальшого поступу до здійснення первісної мети так, щоб узгодити їх із пресингом з боку великих інституціональних інвесторів, вибирати яких уже не буде змоги.

Хай би там як склалося в майбутньому, Airbnb уже справила величезний вплив на світ бізнесу, який і далі поглиблюється. Вона встановила неперевершений рекорд у стрімкому розгортанні масштабів комерційної діяльності, а її засновники підірвали традиційне уявлення про образ того, хто може управляти компанією, вартою 30 мільярдів доларів. Вона змінила наші погляди на простір довкола нас і наше ставлення до незнайомих людей. Вона змінила спосіб, у який ми подорожуємо, відкривши новий ринок для «альтернативного помешкання», що привертає інтерес як чис-

---

ленних маленьких готелів, так і найбільших готельних мереж.

І ось тепер Airbnb націлилася вкотре змінити наше ставлення до нових місць і наш спосіб життя в рідних домівках. Вона зробила це всупереч усім негараздам. По тому як так багато людей сказало «ні» ідеї її створення, а добре забезпечені фінансами впливові гравці готельної індустрії кинули на боротьбу проти новачка всю свою консолідовану міць. І це все завдяки тому, що трійко недосвідчених хлопців мали химерну зухвалу ідею. Історія про те, яким чином Ческі, Геббія і Блечарзник зайшли так далеко, — епохальна. Вона може слугувати натхненним прикладом до наслідування для тих, хто має сміливі ідеї, які всі довкола вважають безглуздими.

Ця історія для них.