



airbnb

**Как три простых парня
создали новую модель
бизнеса**

Ли Галлахер



БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Г16

Leigh Gallagher
THE AIRBNB STORY

Галлахер, Ли.

Г16 Airbnb. Как три простых парня создали новую модель бизнеса / Ли Галлахер ; [пер. с англ. Е. Деревянко]. — Москва : Издательство «Э», 2018. — 320 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-98656-9

Компания Airbnb изменила способы путешествия, заставила весь мир переосмыслить свое отношение к окружающему пространству и незнакомым людям. Показав рекордные темпы роста, она разрушила представления о том, как нужно руководить компанией. Эта книга о том, как три простых парня вошли в историю бизнеса и стали вдохновляющим примером для обладателей смелых идей, которым говорят, что у них ничего не выйдет.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Copyright © 2017 by Leigh Gallagher.
Published by special arrangement with
Houghton Mifflin Harcourt Publishing
Company.

© Перевод Деревянко Е., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2018

ISBN 978-5-699-98656-9

*Посвящается
Джилу, Зебу, Анне, Ноа и Аве —
будущему хоумшеринга*

Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ	9
ГЛАВА 1. СМЕКАЛКА	24
ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ	66
ГЛАВА 3. СТРАНА AIRBNB	97
ГЛАВА 4. ПЛОХИЕ И ЗЛЫЕ	125
ГЛАВА 5. ХУЛИГАНСТВО НА БОРТУ	155
ГЛАВА 6. РЕВОЛЮЦИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА	198
ГЛАВА 7. ПОСТИГАЯ ИСКУССТВО ЛИДЕРСТВА	227
ГЛАВА 8. ЧТО ДАЛЬШЕ?	264
ЭПИЛОГ	291
БЛАГОДАРНОСТИ	295
ПРИМЕЧАНИЯ	298
АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	308

ВСТУПЛЕНИЕ

Мы с Брайаном Чески сидели друг против друга в роскошных бархатных креслах лобби-бара отеля Fairmont в Сан-Франциско. Мы оказались там в начале ноября 2015 года, чтобы поговорить по поводу моей идеи написать книгу о его компании Airbnb — онлайн-сервисе краткосрочной аренды частного жилья по всему миру, или хоумшеринга, как это стало принято называть с подачи компании.

То, что с этой целью мы встретились в отеле, само по себе было весьма забавно. Но главная ирония судьбы заключалась в том, что в 2007 году именно этот отель был местом проведения знаменательного международного конгресса дизайнеров, участники которого до отказа заполнили все гостиницы Сан-Франциско. Мест всем гостям не хватило, и тогда Чески и его будущему компаньону Джо Геббиа пришла в голову безумная идея предлагать в аренду надувные матрасы на полу своей четырехкомнатной квартиры в районе Саут-оф-Маркет.

Теперь мы с ним сидели буквально в паре шагов от того места, где Чески, протолкнувшись к одному из наиболее уважаемых им дизайнеров, поделился своей свежей бизнес-идеей. Увы, она была моментально сочтена нелепой и отвергнута со словами: «Будем надеяться, это не единственный твой проект». Эти слова положили начало долгому периоду болезненных отказов и издевок. Но в то же время они обозначили старт компании Airbnb, которой в настоящее время руководит Чески. Сегодня это мощный бизнес, стоимость которого оценивают в 30 миллиардов долларов, со 140 миллионами «размещен-

ВСТУПЛЕНИЕ

ных гостей», как в компании называют людей, бронирующих жилье с помощью сервиса, и с примерно тремя миллионами предложений для клиентов. (О терминологии: под общепринятым в международной индустрии туризма термином «размещение» в компании понимается использование путешественником жилья, забронированного через Airbnb; далее в книге пользователи сервиса именуются «размещенные гости» или просто «гости».) А Чески сейчас оказывается в отелях только ради участия в каких-то мероприятиях — вот и в Fairmont он приехал для того, чтобы выступить на Всемирном форуме Fortune, конференции с участием высшего руководства глобальных компаний, которую ежегодно проводит журнал, где работаю я.

После конференции мы с Чески присели в лобби отеля, чтобы обсудить мое предложение. Я надеялась, что он согласится. Так и вышло, но с оговорками. «Проблема с книгой в том, что она зафиксировывает образ компании только на какой-то определенный момент времени», — сказал Чески. Я не очень поняла, что он имел в виду, и попросила объяснить. «Мне тридцать четыре. У нас совсем юная компания. И нам многое предстоит сделать». Чески хотел сказать, что было еще слишком рано. По его мнению, все то, что будет написано про Airbnb в книге, опубликованной в 2017 году, быстро устареет, однако читатели запомнят именно это. Медиа и так отстают, заметил он: «Сегодня все считают Airbnb такой, какой она была два года назад».

Эти были соображения амбициозного, но в то же время прагматичного человека. Тем не менее Чески сказал, что готов сотрудничать и надеется, что у меня все получится. Встреча продолжалась десять минут. День был удачный: накануне вечером Airbnb одержала победу в длительной борьбе за отзыв законодательной инициативы, которая бы сильно ограничила операции компании в Сан-Франциско. Чески собирался улететь в Париж на Airbnb Open, ежегодное мероприятие в честь «хозяев» — людей, создающих продукт, который предлага-

ВСТУПЛЕНИЕ

ет сайт компании. Пока мы шли по фойе отеля к выходу, он взахлеб рассказывал мне о том, что придумала его команда: в определенный вечер сотни парижских хозяев одновременно устроят торжественные ужины по всему Городу Света. «Это будет один из самых больших в истории званых ужинов», — с восторгом произнес он.

С этими словами тридцатичетырехлетний миллиардер попрощался.

Впервые я услышала про Airbnb в 2008 году. В то время я занималась в Fortune всякими эксцентриками от бизнеса, и до нас дошли слухи о паре ловких предпринимателей, обративших на себя внимание в канун президентских выборов раздачей сувенирных коробок хлопьев для завтрака вымышленных марок «Obama O's» и «Cap McCain's». Таким способом недавние выпускники Род-Айлендской школы дизайна пытались привлечь внимание к своему стартапу AirBed&Breakfast, который помогал хозяевам сдать место для ночлега в своем доме тем, кто в этом нуждался. Я решила, что, хотя эта бизнес-идея отнюдь не оригинальна, трюк с хлопьями выглядит прикольно, кроме того, он получил некоторую известность в стране. В итоге мы составили короткую заметку для журнала, и больше я об этом не вспоминала.

Однако через год-два о компании Airbnb стали говорить все больше и больше. Ею заинтересовался наш отдел высоких технологий, а на одном из совещаний кто-то упомянул ее в числе заслуживающих особого внимания. «Минуточку, — подумала я, — это те самые ребята?» Моя работа в Fortune была далека от технологической тематики, соответственно, я не всегда понимала, о чем речь, когда дело касалось компаний из Кремниевой долины. Однако я чувствовала, что в то же время это позволяет мне смотреть на вещи трезво, не попадая под влияние самовлюбленной эйфории, которой прямо-таки веяло от области IT. Будучи ответственной за рейтинг «40 моложе 40», я привыкла к тому, что сегодняшние громогласные заявления о своем судьбоносном глобальном значении частенько обра-

ВСТУПЛЕНИЕ

чиваются едва ли полным крахом назавтра. Иногда мне даже доставляло некоторое удовольствие напоминать о том, что я с самого начала считала некоторые проекты, в итоге лопнувшие, надуманными, а внимание к ним обычной шумихой. Тогда мне казалось, что и эта новая компания относится к той же серии.

Я тут же составила в уме целый список уже существующих компаний, предлагающих в аренду чье-то жилье, полностью или частично: HomeAway.com, VRBO.com, Cochsurfing.com, BedandBreakfast.com. Чем же таким особенным эта новая компания выделяется на их фоне? Помню, как я сидела в редакции и ворчала, что все, на что способны эти стартапы, так это взять старую идею, переупаковать ее в модный красивый вебсайт максимально простой разработки и заново выпустить в свет как нечто совершенно новое.

Тем не менее очень скоро выяснилось, что эта компания сильно отличается от всех остальных. Airbnb быстро стала «темой». Да, через их сайт можно было найти квартиру или дом на ночь, однако здесь народ начал выкладывать и более экстравагантные предложения: дом на дереве, жилую баржу, замок, индейский вигвам. Новый способ путешествовать дешевле и интереснее особенно привлекал миллениалов, радостно откликнувшихся на возможность пожить в чьем-то доме за пределами обычных туристических районов и пообщаться с себе подобными, заплатив за все это удовольствие намного меньше, чем пришлось бы отдать за комнату в отеле. Количество предложений и бронирований стало зашкаливать. Уже в 2011 году Airbnb привлекла финансирование на сумму 112 миллионов долларов, оценивалась инвесторами более чем в миллиард и предоставила через свой сайт миллион ночевок. В течение нескольких последующих лет эти цифры полностью померкли: миллион бронирований превратился в пять, потом в десять, пятьдесят, а к концу 2016 года — в сто сорок миллионов «размещений», причем семьдесят миллионов пришлось на предыдущие двенадцать месяцев. Оценка компании подскочи-

ВСТУПЛЕНИЕ

ла до 10 миллиардов долларов, затем до 25, и в итоге — до 30 миллиардов на момент написания этих строк. При этом аналитики считают, что узнаваемость компании и ее проникновение на рынок жилья остаются невысокими, и предсказывают ей рост в разы.

В случае подобного успеха трудно удержаться от попытки понять, почему, собственно, он случился. Что касается Airbnb, причины были отчасти экономическими: во время Великой рецессии предложение зарабатывать на собственном жилище и путешествовать дешевле оказалось очень кстати. Самыми первыми клиентами Airbnb стали миллениалы, только начинавшие осваиваться в качестве квартиросъемщиков, однако, что любопытно, средний возраст хозяина в США — сорок три года. На фоне падения уровня доходов и роста цен на городские квартиры каждый мог попробовать монетизировать свое жилище, даже если оно ему не принадлежало. Средний доход американского хозяина составлял в 2015 году около 6000 долларов в год, но многим удавалось получать гораздо больше (термины «гость» и «хозяин», равно как и «хоумшеринг», появились в Airbnb, но получили широкое распространение за пределами компании, и здесь они используются без какой-либо иронии). Путешествующим тоже все это нравилось — и цены, и возможность получить новые впечатления. Опросы показали, что хотя многие люди еще не пользовались Airbnb, те, кто уже попробовал это сделать, часто становятся постоянными клиентами.

Впрочем, Airbnb цепляет не только низкими ценами и избытком предложений, но чем-то большим: она предлагает другие, особенные впечатления от поездок. Даже возможные мелкие неудобства вписываются в контекст желания чего-то более уютного и «рукотворного», чем проживание в стандартных отелях. Кроме того, Airbnb активно подчеркивает возможность останавливаться не в традиционных туристических местах, а в других районах, где можно лучше ощутить колорит местной жизни. Эти элементы особенно хорошо сработали

ВСТУПЛЕНИЕ

в отношении миллениалов, которые демонстрируют нарастающую разочарованность крупными брендами и все большую тягу к приключениям. Они с детства привыкли к интернет-общению, поэтому пожить дома у людей, знакомых только по онлайн, не представляет для них особой проблемы. Впрочем, многие находят все это привлекательным.

Новообретенная возможность останавливаться в домах других людей удовлетворила и другую, значительно более важную потребность — в опыте, который в большей степени основан на человеческом контакте. Снять жилье через Airbnb или принять кого-то у себя дома означает вступить в очень тесные отношения; даже если хозяин или хозяйка дома отсутствуют физически, чтобы не мешать вам, они постараются так или иначе произвести хорошее впечатление. Зайдя в чужой дом в районе города, куда вы вряд ли попали бы обычным образом, вы можете почувствовать, будто вас что-то связывает с этими людьми. А если хозяева присутствуют, то зачастую это ощущение родства усиливается многократно. («Путешествуйте по-человечески» — один из первых рекламных слоганов компании, который до сих пор в ходу.)

Разумеется, все может пойти не по плану — и такое случается. Но в подавляющем большинстве случаев все происходит так, как было задумано, а наша вера в человечество немного укрепляется. И это в эпоху, когда общество разобщено как никогда прежде, рекордное количество людей живет в одиночестве, и мы все больше времени проводим в изолированном пространстве своих автомобилей, пригородных домов, с головой погружаемся в работу или просто бредем куда-то с воткнутыми наушниками, не поднимая головы.

«Весь мир — ваш дом» — миссия, провозглашенная Airbnb, которую она упорно воплощает в жизнь. Компания заявляет, что благодаря ее платформе можно получить качественно новый опыт, который она называет «путешествие по миру — нашему общему дому». Конечно, можно по-разному относиться

ВСТУПЛЕНИЕ

к такому безудержному идеализму, однако реальный опыт, который предлагает компания, действительно связан с тем, что мы утрачиваем, все более отдаляясь друг от друга. Ночлег в единственном в своем роде месте, заботливо подготовленном для вас реальным человеком (пусть даже этот человек является сотрудником управляющей компании, предоставляющей жилье, — что в наши дни часто встречается у Airbnb, особенно на традиционных отпускных направлениях), затрагивает такие чувства, о существовании которых мы уже стали забывать и которых нам на самом деле не хватает.

Разумеется, не все разделяют данное мнение, да и развитие Airbnb происходило не без осложнений. Во многих городах и муниципальных образованиях главная составляющая деятельности Airbnb, а именно кратковременная сдача частным лицом внаем своего жилья целиком или частично, является незаконной. Нормативные акты различаются от города к городу и от страны к стране, но по мере развития Airbnb все большее число ее оппонентов использует законодательство для критики компании — прежде всего с целью предотвратить грозящее им разорение. Во враждебную коалицию странном образом объединились либеральные политики, лобби домовладельцев, профсоюзы и гостиничный бизнес, которых провоцирует любое упоминание об Airbnb, как красная тряпка быка. Ассоциации собственников жилья и жители многих городов протестовали против нескончаемой череды постояльцев, которые благодаря Airbnb наводнили их дома и изменили жизнь целых районов. Помимо прочего, критики утверждают, что Airbnb вступила в сговор с профессиональными операторами на рынке недвижимости, и теперь они придерживают жилые дома для их полномасштабной сдачи в аренду через компанию. Это, по словам недовольных, снижает объем предложения на рынке и ухудшает и без того плохую ситуацию с доступным жильем. В некоторых городах, в том числе Нью-Йорке и Сан-Франциско, борьба с развитием компании вышла на уровень местных законодательств. И чем больше