

БРЕД СТОУН

ВИСКОЧКИ

УБЕР, AIRBNB ТА БИТВА
ЗА КРЕМНІЄВУ ДОЛИНУ

*Переклала з англійської
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2018

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ПЕРЕДМОВА

За перші два десятки років XXI століття ми стали свідками народження винятково нового виду технологічних компаній: стартапус рапідус. З'явилися фірми, які впродовж декількох років залучили мільярди доларів капіталу, поширилися світом з приголомшливою швидкістю й осипали своїх засновників та найперших інвесторів неймовірними багатствами.

Ці компанії, серед яких найбільші — Uber, Lyft, Didi Chuxing і сервіс спільного користування житлом Airbnb, — боролися з неповороткими законодавцями, застарілими законами й старомодними способами вести справи. Не буде перебільшенням сказати, що ці інтернет-інсургенти допомогли змінити те, як ми тепер переміщуємося в містах і між ними. Ось чому перше видання цієї книжки я назвав: «Вискочки: як Uber, Airbnb та інші приголомшливі компанії Кремнієвої долини змінюють світ».

І хоча ці компанії досі подають у Кремнієвій долині найбільше надій серед приватних стартапів, писати нон-фікшн-книжку про них потрібно було довго, від чого завдання розповісти про компанії, які ще мають розквітнути й стати дорослими корпораціями, стало досить складним. Були й додаткові складнощі в тому, щоби записати хроніку технологічних компаній, у яких постійно відбуваються мутації, — це, зокрема, їхні вимогливі засновники, що міцно підсіли на голку ризику. Лінії оповіді змінюють напрями. Додаються нові факти. Те, що йшло вгору, часто летить шкереберть.

Через три тижні після виходу цієї книжки у тренди твіттеру вийшов хештег #видаляйУбер. Усі помилки, які на початку зро-

бив засновник і гендиректор Uber Тревіс Каланік (багато з них змальовано на наступних сторінках), створили враження, особливо в лібералів-урбаністів, що це — аморальна компанія. Після президентських виборів 2016 року ця репутація стала токсичною. Ті, хто вже давно критикував Uber, через підтримку компанією Трампової імміграційної політики оголосили сервісу бойкот. Хвиля #видаляйУбер набрала обертів, а потім стала ще сильнішою: стало відомо про сексуальні домагання в стартапі. Про них написала колишня інженерка Uber Сьюзен Фоулер.

Так почався «уберівський» рік невдоволення — майже невинний потік поганих новин, драм у раді директорів і відкриттів про негідну поведінку топових керівників. Кульмінацією стало звільнення Каланіка в червні 2017 року. Це було приголомшливе падіння з однієї з найвищих вершин у світі бізнесу.

Після звільнення Каланіка в Кремнієвій долині й інших місцях почалися дискусії щодо того, яких саме лідерів ми хочемо бачити біля керма наших найвпливовіших інституцій. Чи будуть це переважно адепти холодного розсудливого підходу, де в пріоритеті стоятимуть зростання, перемоги й творення багатства будь-якими методами? Чи з падінням Каланіка, воротаря нової доби, це будуть ті, чий девіз — уміння співпереживати, етичність і створення можливостей для всіх?

Зараз, на початку 2018 року, ці питання у світах медіа, технологій і політики найважливіші — і світи ці перетинаються. Ось чому я перейменував оновлене й розширене видання цієї книжки: «Вискочки: Uber, Airbnb та битва за Кремнієву долину».

Uber і його партнери вели бій за душі світових міст. Але весь цей час точилася й інша битва — за їхні власні душі.

Вступ

Це був початок чогось визначного. Того тижня чотири мільйони людей приїхали у Вашингтон, бо 19 січня 2009 року мала відбутися інавгурація президента Барака Хусейна Обама. Але не всі там були просто свідками. У юрбі, де люди тулилися одне до одного, щоби протистояти зимовому середньо-атлантичному вітру, дві групи молодих підприємців із Сан-Франциско ось-ось мали не побачити, як звершиться історія, а самі звершити її.

Три засновники маловідомого веб-сайту Air-bed-and-breakfast.com вирішили поїхати в останню хвилину. Браян Ческі, Джо Геббіа та Нейтан Блечарзик переконали свого друга, директора сайту потокового відео Майкла Сейбела, поїхати з ними. Усім було років по 25, ні в кого не було ані квитків на захід, ані зимового одягу, ані навіть чіткого уявлення, що там, власне, відбуватиметься.

Але хлопці подумали, що це може бути шансом. Їхня компанія животіла вже понад рік, і результати були мізерними. А того тижня погляди всього світу будуть прикуті до столиці, і вони хотіли цим скористатися.

У Вашингтоні хлопці знайшли дешевий нічліг, продувану всіма вітрами триповерхівку біля Говардського університету, яку от от мали забрати за борги, — у ті розпачливі часи таких будинків було багато.

У кімнатах не було меблів, окрім розсувного дивана, який дістався Сейбелу. Решта друзів разом із господарем, менедже-

ром місцевого ресторанчику, влаштувалися на паркетній підлозі на надувних матрацах (що природно*).

Господар будинку насправді його орендував, і його з дня на день мали викинути на вулицю. Сам він жив у підвалі, а через веб-сайт віддав в оренду порожній перший поверх, власну спальню, вітальню, а також гардеробну у три квадратних метри — аби розмістити ще трьох людей. Ческі відчув, що тут можна попіаритися, і написав про гардеробну електронного листа продюсеру «Доброго ранку, Америко», який одразу ж включив її у список нестандартного житла на дні інавгурації¹.

Удень засновники Airbnb і Сейбел роздавали флаєри біля станції метро Dupont Circle. «Здайте кімнату в оренду! Здайте кімнату в оренду!», — волали вони закутаним жителям передмість, які переважно їх ігнорували. Ночами вони зустрічалися з іншими хостами, ходили на всі інавгураційні вечірки, на які мали змогу потрапити, і відповідали на електронні листи невдоволеної клієнтки — гості з кімнати на першому поверсі. Жінка з Аризони приїхала на бусі «фольцваген» разом із чихуахуа, собакою-компаньйоном, і, очевидно, була невеликою фанаткою нічлігів, де повно народу. У потоці мейлів, що надійшли того тижня на пошту компанії, вона скаржилася, що точно чула запах марихуани, що сік, який вона лишила в холодильнику, кудись подівся і що будинок не відповідає Закону про захист прав непрацевдатних громадян США. А ще вона погрожувала, що зателефонує в поліцію. Засновники компанії сиділи в парі метрів над її головою і щосили намагалися стишити гнів однієї з їхніх небагатих реальних клієнток.

У день інавгурації всі прокинулися о третій ночі, аби спробувати зайняти в Національній алеї хороше місце. Пройшли пішки три кілометри, по дорозі купили тепліші пальта, капелюхи й маски для обличчя в кіоску біля метро. О четвертій ранку хлопці вже знайшли собі місце на галявині, там, куди був доступ звичайним

* Автор посилається на назву Airbnb, де «airb», тобто «airbed», перекладається як «надувний матрац». — Прим. пер.

людям, на відстані декількох футбольних полів від президентської трибуни.

«Ми просто сиділи посеред алеї спина до спиною і намагалися не замерзнути, — пригадує Браян Ческі, генеральний директор Airbnb, компанії, тоді ще зеленої, а зараз уже мільярдера. — Це був найхолодніший ранок у моєму житті. Коли зійшло сонце, усі неймовірно зраділи».

Гаррет Кемп і Тревіс Каланік того тижня також відвідали Вашингтон, і для них це було майже так само принизливо. Їх умовив приїхати друг з інавгураційного комітету, інвестор Кріс Сакка. Каланік, говіркий корінний мешканець Лос-Анджелеса, який нещодавно продав свій стартап онлайн-медіа-компанії Akamai, пожертвував інавгураційному комітетові 25 000 доларів і поділив решту з Кемпом. Обом щойно виповнилося 30, обидва були сповнені оптимізму щодо того, як технології змінять майбутнє, незважаючи на розвал світової економіки. Почуття до політики в них були двоїсті, але пропустити історичну подію і, тим паче, історичну вечірку вони не хотіли.

До всіх непередбачуваностей президентської інавгурації чоловіки готові не були. За декілька днів до події вони полетіли в Нью-Йорк і обнишпорили всю Медисон-авеню в пошуках смокінгів. Аби не виглядати як близнюки, Каланік орендував краватку-метелик, а Кемп — звичайну.

У вечір перед інавгурацією чоловіки спробували потрапити на вечірку Huffington Post і застрягли в нескінченній черзі в Музей журналістики і новин, де вона проходила. Дув вітер, було холодно, і в них був тільки один вовняний капелюх на двох, який вони по черзі надягали на 10 хвилин. А ще несамовито строчили повідомлення організаторам, благаючи дозволу увійти.

На відміну від засновників Airbnb, у «великий день» Кемп і Каланік прокинулися пізно. Каланік орендував на сайті з оренди житла на час відпустки розкішний дім у районі Логан Серкл. Проте район розташований в декількох кілометрах від Національної алеї.

І, на подив чоловіків, того дня не працювали ані метро, ані таксі. Зрештою їм довелося пліч-о-пліч півгодини бігти широкими вашингтонськими вулицями. Коли вони нарешті дісталися своїх місць просто над інавгураційним балконом, які їм вибили Сакка та їхні владні друзі з Кремнієвої долини, піт на їхніх тілах остигнув і поступився місцем нестерпному холоду.

«Наприкінці того дня я вже був на межі переохолодження, — пригадує Каланік. — Усі питали: “Що це з тобою?” — а я говорив: “Я задубів”». Кемп додає: «Я виріс у Канаді. Мені бувало надзвичайно холодно. Але того дня я змерз мало не найдужче за все своє життя».

У той час Кемп намагався зацікавити Каланіка своєю бізнес-ідеєю, завдяки якій будь-який власник смартфона міг викликати натиском кнопки чорний таун-кар. Каланіку було цікаво, але особливого ентузіазму він не виявляв — чоловік припускав, що ідея хороша, але ж не обов'язково велична. Але просто зараз перед ним був конкретний доказ, що потреба в такому сервісі існує. Змога викликати машину через телефон може зіграти критичну роль у великому місті, якщо іншого способу дістатися, куди потрібно, немає.

«Бачиш? — сказав Кемп Каланіку, поки натовп скандував “О-ба-ма! О-ба-ма!”, а світ чекав, коли на сцені з'явиться нова президентська родина. — Це справді потрібно».

Ще тоді Кемп називав придуманий ним сервіс так, як його недовзі дуже добре знатиме весь світ: Uber.

Це було дев'ять років тому.

Відтоді багато чого змінилося — наприклад, президент США. Але деякі із цих змін були ґрунтовні — як ті, про початок яких сповістили дві компанії загублених у натовпі підприємців.

Багато що зіграло їм на руку. Засновник Apple Стів Джобс представив перший айфон за сім місяців до інавгурації Обами. Через два місяці після неї Джобс оголосив, що на айфоні працюватиме програмне забезпечення — так звані мобільні додатки, розроблені іншими компаніями. Паралельно розвивалися й інші значущі технологічні тренди. Соціальна мережа Facebook, яку ви-

найшли в кімнаті гарвардського гуртожитку в 2004 році, біла всі рекорди популярності й схилила інтернет-користувачів створювати свої онлайн-особистості. Пошуковий гігант Google полегшував іншим компаніям процес інтеграції своїх карт у їхні додатки й веб-сайти. Комп'ютери й телефони дешевшали й ставали потужнішими. Користування широкосмуговим інтернетом росло семимильними кроками.

Сукупно всі ці тренди спричинили найбільший із часів появи веб-браузера тектонічний зсув в історії комп'ютерних наук. За останні десять років більшість людей сучасного світу почали доволі велику частину свого життя проводити онлайн, найчастіше — за допомогою тонких шматків пластику, скла й кремнію, які вони можуть тримати в руках і класти в кишені.

Джагернаути Uber та Airbnb не створювали цієї технологічної хвилі, але за ці дев'ять років вправніше за багато інших компаній приборкали її й заробили на ній. Дві компанії із Сан-Франциско, відстань між штаб-квартирами яких — лише півтора кілометри, продемонстрували один із найшвидших темпів зростання старт-апу в історії за показниками продажів, загальної ринкової ціни та кількості працівників. Разом вони нашвидкуруч надряпали в анналах підприємництва найнезабутніші історії третьої фази доби інтернету — постамазонівської, постфейсбучної доби інновацій, — що вийшли за межі цифрового світу в царство аналогових речей.

Кожна з них досягла надзвичайних висот, хоча в плані реальних речей у них було дуже мало. Airbnb можна назвати найбільшою готельною компанією у світі, однак вона не володіє жодним готельним номером. Uber — найбільший у світі постачальник послуг автомобільних перевезень, однак не має автопарку і не наймає професійних водіїв. Вони — унікальний бізнес XXI століття, що засвідчив не лише нові можливості, а й нові ризики, які водії й господарі квартир (користувачі послуг цих компаній) часто слабо розуміють.

Uber, як добре відомо світові, дозволяє мільйонам людей легко викликати авто, відстежити його рух на віртуальній карті, а по-

тім рушити в дорогу з водієм, надійність якого проілюстрована рейтингом — зірочками від однієї до п'яти. Пасажир сплачує за поїздку без незручного обміну готівкою чи проведення кредитної картки, яке забирає час. Геніальність цієї простої транзакції так добре прийняли в залитих світлом кабінетах Кремнієвої долини, що це спричинило хвилю подібних бізнесів у галузях доставки їжі, забору багажу, послуг з нагляду за дитиною тощо.

Airbnb вивів практику закордонних подорожей далеко за межі відполірованих готелів і центральних туристичних районів. Він запропонував просту ідею: дозволь мандрівнику трохи поспати в тебе на дивані, у спальні, квартирі чи замиському будиночку. Ідея була не зовсім нова (VRBO, Home Away, Couchsurfing і Craigslist зробили це раніше), але в елегантності рішення їх було не перевершити. Добре дібрані фотографії й відгуки від попередніх гостей знайомили господаря і гостя ще до того, як вони знайомилися особисто. Як і в Uber, з рівняння було віднято готівку. Airbnb списує з гостя плату за житло, коли він його бронює, і переказує хазяїнові з урахуванням плати за свої послуги, коли гість виїжджає.

За ці дев'ять років компанії впечатали свої бренди в попкультуру. Їхні назви — іменники й інколи дієслова, які вживають і пенсіонери, які хочуть заробити зайву копійку, і міленіали, які бачать менше користі в набуванні майна, яке прив'язує до місця, ніж їхні батьки. Uber став головним героєм реп-пісень (Drake: «Bout to call your ass a Uber, I got somewhereto be») і нічних монологів по телевізору (Джиммі Кімел: «Близько чверті водіїв Uber старші за 50 років, а багато хто з них іще старший. Думаю, можете це уявити собі так, ніби вас везе міс Дейзі*»).

Airbnb дістав схвалення від самого президента Обами. «Я просто хочу швиденько похвалити Браяна, — сказав він на пресконференції з Ческі на Кубі 21 березня 2016 року, під час першого за понад 80 років візиту американського президента на Кубу. —

* Посилання на фільм «Шофер міс Дейзі», 1989 р. В основі сюжету — стосунки заможної американки похилого віку і її водія-афроамериканця. — Прим. пер.

Він один із тих наших видатних молодих підприємців, хто придумав ідею і втілив її в життя».

Багато в чому історії цих компаній відрізняються, але в кількох важливих моментах вони схожі. Початкові мотиви їхніх засновників були не такі величні, як у Google («організувати всю інформацію у світі і зробити її універсально доступною й корисною») або Facebook («зробити світ відкритішим і міцніше пов'язаним»). Кемп, Каланік і їхні друзі просто хотіли шикарного життя в Сан-Франциско. Ческі і його помічники шукали способу заробити додаткових грошей, коли в місто приїхала конференція.

Обидва стартапи взяли старі ідеї (підвези когось на своєму авто, здай свій дім в оренду) і по-новому перекрутили їх, а зрештою виплекали абсолютно новий рівень довіри між незнайомими людьми. У минулому десятиріччі ми трималися би подалі від чужої машини без прикметних знаків або неосвітленого будинку, налякані заголовками про злочини та маминими попередженнями уникати незнайомих. Airbnb та Uber насправді не так створили «економіку спільного користування», «економіку за запитом», «економіку одного дотику» (ці ярлики так до пуття і не знайшли собі місця), як увели нову Економіку Довіри й допомогли простим людям легко вирішити проблеми пересування й розміщення в епоху повсюдного доступу до інтернету.

Майже одночасну появу двох компаній спочатку прийняли в штики. Майже весь перший рік існування Airbnb був другорядним проектом, який більшість людей відкидали як геть дивний. Чому людина при здоровому глузді має захотіти спати в чужому ліжку? Через вісім років інвестори оцінили компанію в 25 мільярдів доларів — вище за будь-яку мережу готелів у світі. А ті засновники, які спали на паркетній підлозі у Вашингтоні? Тепер кожен з них коштує приблизно 2 мільярди доларів².

Потенціал Uber недооцінили навіть ті, хто його створив, — вони вважали сервіс потрібним інструментом для міста, де наявна таксі-індустрія не може впоратися з потребами бізнес-столиці, що розквітає. Але поступово стартап вийшов за межі Сан-Франциско в Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Чикаго, Лондон, Париж,

Пекин і фактично в кожне велике місто на Землі. Ті, хто користувався сервісом від самого початку, радили його друзям, і вони теж підключалися. Коли компанія представила дешевші варіанти послуги, замінила таун-кари на звичайні авто й дала змогу розподіляти вартість, користуватися сервісом почало багато людей. Оцінка Uber у 2016 році: 62,5 млрд доларів, відтак це найдорожча приватна компанія у світі. Каланік і Кемп вартують по 5 млрд доларів.

Шлях обох компаній супроводжувався майже безперервними протистояннями. Uber обійшов закони багатьох міст, за якими водії мали проходити безглузді тренування й особисті перевірки та отримувати дорогі ліцензії шоферів, які видавав уряд. Це провокувало потужний опір від служб таксі й законодавців і ставало причиною жорстких протестів. Таксистки заблокували автобан у Берліні, дороги навколо аеропорту Шарль де Голль у Парижі, побили убер-водіїв у Мілані і погрозували співробітникам Uber у Мумбаїях. Щомісяця спалахують свіжі суперечки — часом їх загострюють категоричні дії самого стартапу і його безжална установка на зростання будь-якими методами, інколи — глибоке обурення законних компаній таксі. Uber — причина сотень судових позовів: багато в кого є сумніви щодо легальності статусу їхніх водіїв, адже компанія визначає їх як підрядників, а не як працівників. Вони можуть самі планувати робочий час, але безпеки офіційного працевлаштування не мають.

Зростання Airbnb так само було сповнене подій. У містах на кшталт Нью-Йорка, Сан-Франциско, Барселони, Амстердама й Токіо компанія зіткнулася із законами, покликаними боротися з нелегальними господарями, що обмежували кількість ночей, на які люди можуть здавати своє житло в оренду. Законодавці й активісти критикували компанію за те, що вона поглиблює проблему із житлом у популярних районах міста, підвищує його вартість і уникає податків.

Разом ці компанії створили новий бізнес-код, який піддав сумніву нашу віру в стару систему нормативного регулювання. Ліцензії водіїв таксі були винаходом початку ХХ століття, щоби