

UBER A AIRBNB MĚNÍ SVĚT

BRAD STONE



PŘÍBĚHY SDÍLENÉ EKONOMIKY

 GRADA®



Brad Stone

**Uber a Airbnb
mění svět**

Příběhy sdílené ekonomiky

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy:

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Brad Stone

Uber a Airbnb mění svět: Příběhy sdílené ekonomiky

Přeloženo z anglického originálu *The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley Are Changing the World*, vydaného u Little, Brown and Company, Random House Company, Hachette Book Group, 2017. S předmluvou a doslovem z rozšířeného vydání z roku 2018.

All rights reserved.

Přeložil Jiří Pondělíček

Návrh obálky, grafická úprava a sazba
Jakub Sýkora (jakub-sykora.com)
Jazyková redakce Jana Pertlíčková
Odpovědná redaktorka Lenka Kubelová

Počet stran 320

První vydání, Praha 2019

Vydala GRADA Publishing, a. s.
U Průhonu 22, Praha 7
jako svou 7100. publikaci

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Czech edition © GRADA Publishing, a. s., 2019

Copyright © Brad Stone, 2017

Translation © Jiří Pondělíček, 2019

ISBN 978-80-271-2610-1 (ePub)

ISBN 978-80-271-2609-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-0779-7 (print)

Pro Tiffany

Obsah

PŘEDMLUVA	9
ČÁST PRVNÍ: Vedlejší projekty	11
KAPITOLA 1: ÚDOLÍ SMUTKU	
Raná léta Airbnb.....	13
KAPITOLA 2: JAMOVÁNÍ	
Raná léta Uberu	33
KAPITOLA 3: NEÚSPĚŠNÍ	
SeamlessWeb, Taxi Magic, Cabulous, Couchsurfing, Zimride	55
KAPITOLA 4: POKUSY O RŮST	
Jak se Airbnb rozjelo	75
KAPITOLA 5: KREV, POT A RAMEN	
Jak Uber dobyl San Francisco	91
ČÁST DRUHÁ: Budování impéria	109
KAPITOLA 6: VÁLEČNÝ GENERÁLNÍ ŘEDITEL	
Airbnb bojuje na dvou frontách	111
KAPITOLA 7: PŘÍRUČKA	
Expanze Uberu začíná.....	129

KAPITOLA 8: TRAVISŮV ZÁKON	
Vzestup sdílených jízd.....	151
KAPITOLA 9: PŘÍLIŠ VELCÍ NA REGULACI	
Boj Airbnb v New York City.....	177
ČÁST TŘETÍ: Vyzyvatelé na lavici obžalovaných	201
KAPITOLA 10: BOŽÍ OKO	
Strastiplná cesta Uberu	203
KAPITOLA 11: ÚNIKOVÁ RYCHLOST	
Bitvy a báčorky Airbnb	227
KAPITOLA 12: GLOBÁLNÍ SOUBOJ MEGAJEDNOROŽCŮ NA ŽIVOT A NA SMRT	
Uber versus svět	249
DOSLOV: PÁD TRAVISE KALANICKA	277
PODĚKOVÁNÍ	289
POZNÁMKY	291
O AUTOROVI	318

Předmluva

První dvě desetiletí 21. století byla svědkem zrodu pozoruhodného nového typu technologických společností: *startupus rapidus*. Jde o firmy, které v několika málo letech získaly na investicích miliardy dolarů, rozšířily se po celém světě a svým zakladatelům a prvním investorům přinesly pohádkové bohatství.

Tyto společnosti, mezi nimiž vynikají firmy zprostředkovávající sdílené jízdy – Uber, Lyft a Didi Chuxing – a služba na sdílení domovů Airbnb, se postavily zkostrnatělým regulátorům, zastaralým zákonům a starodávným způsobům podnikání. Bez přehánění lze říci, že tito internetoví partyzáni pomohli změnit způsob, jakým dnes cestujeme po městech i mezi nimi. Proto jsem původní vydání této knihy nazval *Vyzyvatelé: Jak Uber a Airbnb mění svět*.

I když zmíněné společnosti zůstávají jedněmi z nejslibnějších startupů, které ještě nevstoupily na burzu, ukazuje se, že trvalá povaha literatury faktu dělá z psaní o firmách, které ještě nedosáhly plné korporátní dospělosti, obtížnou záležitost. Tyto rychle mutující technologické společnosti k tomu přidávají ještě jedno riziko navíc: jde především o jejich ambiciózní a na riziku závislé zakladatele. Kyvadlo dějin mění směr. Narativy se mění. Co jde nahoru, musí často zase spadnout na zem.

Tři týdny po vydání této knihy začal být na Twitteru populární hashtag *#deleteUber* (*smažte Uber, pozn. překl.*). Všechny rané přešlapy zakladatele a generálního ředitele Uberu Trávise Kalanicka, z nichž mnohé jsou obsahem následujících stránek, vytvořily především mezi liberálními obyvateli měst dojem, že je Uber neetická společnost. Po prezidentských volbách v roce 2016 se taková pověst stala neúnosnou. Dlouhodobí kritici Uberu využili to, co vnímali jako podporu firmy pro imigrační politiku Trumpovy

administrativy, coby záminku k bojkotu její služby. Vlna #deleteUber nabrala na síle a v tsunami se proměnila při odhalení sexuálního obtěžování uvnitř startupu, které na síti zveřejnila bývalá inženýrka Uberu Susan Fowlerová.

To byl pro Uber začátek roku ve znamení nespokojenosti: v podstatě nepřetržitý příliv špatných zpráv, dramatických výstupů na zasedání správní rady a odhalení otřesného chování nejvyššího vedení vyústily v Kalanickovo odstranění z čela firmy v červnu 2017. Byl to šokující pád z nejvyšších pater podnikatelského světa.

Kalanickův nucený odchod v Silicon Valley i jinde spustil debatu ohledně toho, jaké osobnosti chceme ve vedení nejmocnějších institucí naší doby. Budou to převážně muži, stoupcí chladného, bezcitného algoritmu, kteří kladou důraz na růst, vítězství a bohatství za každou cenu? Nebo bude Kalanickův pád počátkem nové éry, ve které budou příkazem doby empatie, etika a příležitost pro všechny?

V současné době, na konci roku 2017, tyto otázky dominují propojenému světu médií a politiky. Proto jsem změnil název knihy, kterou jsem zároveň aktualizoval a rozšířil, na *Vyzývatelé: Uber, Airbnb a bitva o nové Silicon Valley* (v českém překladu vychází jako *Uber a Airbnb mění svět: Příběhy sdílené ekonomiky, pozn. red.*).

Uber a jeho druhové bojovali o duše měst po celém světě. Po celou dobu ale probíhala i další, samostatná bitva o ty jejich.

ČÁST PRVNÍ

Vedlejší projekty

KAPITOLA 1

ÚDOLÍ SMUTKU

Raná léta Airbnb

Každý startup začíná jako vedlejší projekt, který není pro nikoho hlavní prioritou. AirBed & Breakfast (*doslova „nafukovací matrace a snídaně“*, hra se slovním spojením *Bed & Breakfast*, které znamená *penzion*, pozn. překl.) nám mělo zaplatit nájem. Byl to způsob, jak zaplatit nájem a získat tak čas, který nám pomůže přijít s opravdu velkým nápadem.

— Brian Chesky

První host, který využil Airbedandbreakfast.com, byl Amol Surve, jenž nedlouho předtím získal titul v oboru biodesignu na Arizonské státní univerzitě.¹ Do pronajatého bytu přijel pozdě odpoledne v úterý 16. října 2007, patnáct měsíců před historickou první inaugurací Baracka Obamy, a u dveří jej vítal šestadvacetiletý spolutvůrce stránky Joe Gebbia, který ho slušně požádal, aby si sundal boty.

Gebbia jej provedl bytem C v nejvyšším poschodí domu s číslem popisným 19 na Rausch Street, úzkého řadového domu ve vedlejší ulici v chaotické čtvrti San Franciska jménem South of Market. Byt byl prostorný se třemi ložnicemi, dvěma koupelnami, pohodlným obývánkem a po schodech se dalo vyjít na střešní terasu s výhledem na zlaté město (*San Francisco*, pozn. překl.), které se samo velice významně měnilo. V té chvíli nemohli tito dva muži tušit, že během několika let se tento byt stane významným počátečním bodem celosvětového společenského hnutí a fenoménu globálního podnikání nazývaného sdílená ekonomika.

Surve, rodák z Bombaje v Indii, si s pomocí internetu pronajal nafukovací matraci za osmdesát dolarů na noc v průběhu Světového kongresu designu, konference pořádané každé dva roky Mezinárodní radou společností průmyslového designu (*International Council of Societies of Industrial Design – ICSID, dnes World Design Organization – Světová organizace designu, pozn. překl.*). Všechny hotely ve městě byly ten týden buď plné, nebo pro Survea příliš drahé, a tak neměl velká očekávání. Nicméně to, co ve svém dočasném domově viděl, vypadalo slibně. Byla tam knihovna plná knih o designu a v obýváku pohodlný gauč. K snídani si mohl dát cereálie s mlékem v kuchyni a měl malou ložnici s nafukovací postelí, povlečením a příkrývkami. Jeho hostitelé byli překvapivě pozorní, Gebbia mu dal malou tašku, v níž byly krom jiných věcí pravidla domu, heslo na Wi-Fi, mapa města a pár drobných pro bezdomovce z okolí.

Ale největší překvapení čekalo Survea to první odpoledne, když pohlédl na Gebbiův notebook a viděl obrázek sebe sama. Gebbia a jeho spolubydlící a obchodní partner Brian Chesky sestavovali prezentaci své nové služby na sdílení vlastního bydlení pro tzv. pecha-kucha (japonsky „klábosení“), formu představování nápadů na nové produkty, kdy mají jejich autoři možnost ukázat ostatním dvacet slajdů a každý na dvacet vteřin okomentovat.

Jakožto první uživatel této nové služby se Surve stal součástí jejich prezentace. Jeho pobyt ještě ani nezačal a už se stal součástí první kapitoly příběhu, který, jak doufali jeho hostitelé, měl mít dlouhé pokračování. „Bylo to velice zvláštní,“ řekl Surve po letech.

Surve byl vděčný za pohodlné místo k přespání, ale nakonec se mu dostalo i rychlokurzu o prostředí startupů v Silicon Valley. Ten týden strávil mnoho času na gauči a s Gebbiou a Chesky probíral design a zkoumal nové zařízení od Applu, úplně první iPhone. Surve nikdy předtím o Stevu Jobsovi, natož o Applu neslyšel a litanie Jobsových motivačních frází, které Gebbia a Chesky často citovali, mu nic neříkala. Jednou z nich bylo: „Smyslem života je měnit svět.“

Ještě spolu s další dočasnou obyvatelkou Rausch Street Kat Jurickovou se Surve zúčastnil pecha-kucha a později jej Gebbia vzal na prohlídku města, při které mu ukázal pamětihodnosti jako kroutící se Lombard Street a farmářský trh před Ferry Building. Gebbia, který rád dával na odiv svůj smysl pro design stylovými doplňky jako barevnými kečkami a módními velkými brýlemi, si kvůli chladnému podzimnímu počasí vzal leteckou čepici s kožešinovými klapkami na uši.

Po konferenci měl Surve ještě jeden volný den a chtěl vidět slavnou d.school neboli Institut designu Hassa Platnera na Stanfordově univerzitě. Chesky ji chtěl vidět také, a tak se nabídl, že ho odveze. Na místě se oba usadili do první řady na otevřené přednášce italského designéra Ezia Manziniho a pak se seznámili s Billem Moggridgem, spoluzakladatelem ikonické designérské firmy Ideo a předsedou oné konference o designu.

Musel to být neobvyklý pohled. Moggridge, který v roce 2012 zemřel, měl něco přes dva metry. Chesky měl svalnatou postavu hokejisty, zápal pro posilování a byl o dobrých dvaadvacet centimetrů nižší. Hned na počátku se rychle mluvící Chesky pustil do popisu AirBed & Breakfast a navrhl, že by se mohlo stát oficiálním ubytovatelem Industrial Designers Society of America (*Americká společnost průmyslových designérů, pozn. překl.*). V rámci své improvizované prezentace představil i prvního hosta služby Survea a ten se tak nechtěně stal opět součástí jejich příběhu. Surve vzpomíná, že Moggridge beze slova pokyvoval a vypadal skepticky.

Chesky později řekl, že AirBed & Breakfast bylo jen taková hračka a vedlejší projekt, ale Surve si vzpomíná, že jeho nový přítel během tříčtvrtěhodinové jízdy zpátky do města překypoval nadšením pro svůj nápad. „Amole,“ řekl mu Chesky v autě, „s tímhle konceptem musíme změnit svět.“

Brian Chesky vyrůstal na východním okraji okresu Schenectady ve státě New York, v městečku Niskayuna, o kterém nikdo nikdy neslyšel a které leží vedle města, jež by většina lidí nenašla ani na mapě. Jeho rodina patřila ke střední třídě a žila v koloniálním domě s pěti ložnicemi, psem a velkou zahradou za domem. Matka a otec, potomci italských přistěhovalců v prvním případě a polských ve druhém, pracovali jako sociální pracovníci a Cheskyho i jeho mladší sestru Allison slepě a bezmezně milovali. Když nebyli v práci, (kterou si občas navzdory pravidlům nosili domů, když si tam zvali jednotlivce i rodiny, jež měli ve své péči), věnovali se svým dětem. „Neměli jsme vlastní život,“ říká Brianova čilá matka Deb. A jeho otec Bob dodává: „Někteří lidé se věnují budování kariéry. My jsme se věnovali svým dětem.“

Už od útlého věku to Cheskyho táhlo ke kreslení a byl častým hostem v Muzeu Normana Rockwella, které je hodinu cesty autem od jeho rodného města. Rodiče obdivovali synovu schopnost dlouho jen sedět a malovat, učitelé jeho styl pochvalně srovnávali s Rockwellovým a předpovídali Brianovi snovou budoucnost. „Váš syn bude jednou slavný,“ řekl rodičům jeden z nich.

Hrál také hokej a viděl se jako příští Wayne Gretzky. Byl rychlý a mrštný a v blízkém okolí si vydobyl uznání. Poté, co si dvakrát zlomil klíční kost, se ale jeho středoškolská trenéři rozhodli, že je moc malý a ne dost silný na to, aby měl na ledě nějakou budoucnost. Rodiče, zdá se, souhlasili. „Byl moc malý na to, aby se stal hvězdou,“ říká Deb.

Chesky si ale nechtěl připustit neúspěch, a tak začal cvičit, posilovat s činkami, lámat do sebe koktejly s kreatinem a vaječnými bílky a nabírat svaly.

Během vysoké vstoupil do světa kulturistiky a naolejovaný na pódiu zatínal svaly před kamerami a diváky celonárodních soutěží v kulturistice. „To jsem dělal předtím, než jsem si uvědomil dopad internetu,“ řekl později nesměle, když se díval na fotografie z tohoto období svého života.²

Cheskyho přítel a spoluzakladatel startupu Joe Gebbia se narodil v Atlantě v Georgii jako nejmladší dítě dvou obchodních zástupců na volné noze, kteří pracovali pro nezávislé supermarkety se zdravou výživou po celém Jihu. Spolu se svou starší sestrou doprovázel otce na dlouhých cestách do Alabamy, Tennessee a Jižní Karoliny, který tam prodával ovoce a bio džusy a po jednáních pomáhal majitelům obchodů naskladnit zboží. Stejně jako Chesky, i Gebbia žil v mládí docela jiný život. Hrál tenis a basketbal, dělal atletiku, ale také se učil na housle, než se rozhodl, že chce být jazzovým pianistou jako jeho idol Dave Brubeck.

Pak se jednoho léta ještě na střední škole zapsal na výtvarný kurz na Valdostské státní univerzitě v Georgii a rozhodl se, že vlastně chce být malířem. „Něco v tobě je,“ všiml si vedoucí kurzu a navrhl, aby se Gebbia přihlásil na jednu z nejprestižnějších uměleckých škol v zemi, Rhode Island School of Design (RISD). Následující léto se Gebbia zapsal na kurzy právě tam a byl unesen majestátními budovami ve francouzském a neokoloniálním stylu, shluknutými na březích řeky Providence. Gebbia začal na RISD studovat v roce 2000, rok po Cheskym.

Setkávali se v učebnách a na studentských akcích a brzy zjistili, že se jim dobře spolupracuje. Chesky vedl školní hokejový tým jménem Nads (*výraz pro varlata, pozn. překl.*), jehož pokřik byl „Go, Nads!“ („Do toho, Nads!“, ale při vyslovení zní jako „gonads“, což znamená pohlavní žlázy, pozn. překl.), zatímco Gebbia byl manažerem basketbalového týmu jménem Balls (*míče, ale také hovorově varlata, koule, pozn. překl.*), jehož mottem bylo: „Když jde do tuhého, koule drží pohromadě.“ Vedení sportovních klubů na RISD bylo náročné spíše z hlediska marketingu než samotného sportu. Týmy se prý

totiž spíše než vítězstvím zaobíraly tím, jak pod záminkou zápasů provádět různé vylomeniny.

Oba zakladatelé tíhli ke studiu průmyslového designu a k představě, že by mohli jednou navrhnout něco stejně ikonického a dostupného jako slavné křeslo Eames. „Můžete žít ve světě, který si nakreslíte,“ opakovali jim profesori. „Můžete změnit svět. Můžete ho překreslit.“³ Příslušná katedra studentům do hlavy vtoukala jistý praktický idealismus. Během jednoho školního výletu je autobusy odvezly na městskou skládku a projely s nimi jeskyně z odpadků, aby viděli, kde skončí promarněné úsilí.

Chesky a Gebbia se jednoho léta dali dohromady při práci na projektu pro výrobce fénů Conair a ještě na jednom nápadu, který kulturista Chesky překřtil na Cheskyho řešení (*Chesky Solution, pozn. překl.*). Jeho představa byla, že s pomocí PalmPilotů a dalších mobilních zařízení či senzorů na těle by bylo možné monitorovat zdravotní stav lidí. Ani jeden projekt v nic nevyústil, ale přátelství mezi oběma se během dlouhých kreativních seancí upevnilo. „Z mého pohledu do sebe vše zapadlo, protože jsme se prací na tom projektu skvěle bavili,“ říká Gebbia, který vždycky hledal obchodního společníka. „Naše nápady byly originální a jiné než nápady ostatních.“

Chesky byl svými spolužáky zvolen, aby pronesl řeč při promoci v roce 2004. Na videu z oné události ho vidíme, jak se řítí na pódium za zvuku písně Billie Jean od Michaela Jacksona. Charismatický a plný sebedůvěry ze sebe strhává promoční talár a pod ním odhaluje bílé sportovní sako s ladící kravatou, předvede pár tanečních kroků a zatne svaly. Po dalších dvanáct minut publikum skvěle baví. „Rodiče, chci, abyste věděli, že investice do nás je lepší než cokoliv, do čeho lze investovat na burze,“ řekl prorocky. „Jistě, utratili jste sto čtyřicet tisíc dolarů, abychom mohli malovat pomocí želé a válet se v plastelíně. Co je ale důležitější, věděli jste, že potřebujeme inspiraci, a té se nám tu dostalo vrchovatě.“

Než Chesky odjel zpátky do Niskayuny, pozval ho Gebbia na pizzu a svěřil se mu se svou předpovědí, že jednoho dne spolu založí společnost a někdo o tom napíše knihu. „Viděl jsem, jaký má dar, že dokáže lidi pro věci nadchnout,“ říká Gebbia. „Připadal bych si divně, kdybych mu neřekl, co si myslím.“

Po promoci žil Chesky několik měsíců doma a pak přesídlil do Los Angeles, kam se přistěhoval k bývalým spolužákům do bytu v Hollywoodu mezi davy

turistů a žebráků v kostýmech jen pár ulic od slavného Graumanova čínského divadla. Jeho rodiče, stále oddaně milující, mu od místního zastoupení v L. A. koupili Hondu Civic a nechali mu ji dovézt až na letiště v Los Angeles.

Žil svůj sen z doby studií. Měl skutečnou práci, ročně si přišel na čtyřicet tisíc dolarů jako designér konzultantské firmy 3DID v Marina del Rey, kde pracoval na hračkách pro Mattela, na kytarách pro Henmana, na lékařském vybavení, obuvi, hračkách pro psy a kabelkách. „Když studujete design, obzvláště průmyslový design, vaším snem je navrhovat věci, co se dostanou do obchodů,“ říká Chesky.

Nicméně toto první zaměstnání jeho očekávání tak úplně nenaplnilo. Každý den dojížděl hodinu a půl do práce po neustále zoufale ucpané dálnici I-405. Většina projektů, na kterých pracoval, se do obchodů ani nedostala, a pokud ano, končila na skládkách.

V roce 2006 byl Cheskyho zaměstnavatel přizván k účasti na televizní reality show z produkce Simona Cowella *Americký vynálezce* (*American Inventor*). Jeho tým dostal za úkol pomoci jednomu manželskému páru rozvinout jeho koncept záchodového prkénka bez bakterií nazvaného Pureflush (*čistě spláchnutí, pozn. překl.*). Dvojice soutěžila proti tuctu dalších vynálezců o hlavní cenu ve výši milionu dolarů. Chesky a jeho kolegové z 3DID jim měli pomoci ujasnit koncept produktu a vyrobit prototyp.

Onen díl se vysílal 4. května 2006. Chesky se v závěrečné verzi skoro neobjevil, přesto tam ale můžete budoucího miliardáře spatřit, jak tiše sedí s kolegy nad posuzováním návrhů. Ze zpětného pohledu je celkem pochopitelné, proč pro něj byla tato zkušenost dalším krokem ke ztrátě mladických iluzí. Manžel z dvojice, částečně se živící jako kouzelník, s výbušnou povahou, začal po odhalení prvních modelů záchodového prkénka křičet.

„Tohle je moc malé. Tohle je zase evidentně moc veliké! A dost! Tyhle hovadiny musí přestat!“ křičí v onom díle k překvapení přítomných designérů (a jistě také k radosti producentů pořadu). „Váš úkol není to vylepšovat! Váš úkol je vzít naše sny a zhmotnit je!“⁴

Pro Cheskyho byla taková hysterická kritika zdrcující. V té době posedle hltal příběh pohádkově úspěšných zakladatelů stránky na sdílení videí YouTube. Na té trávil hodiny a také sledoval prezentace Steva Jobse či televizní film *Piráti ze Silicon Valley*. Byl to svět, kde nové věci opravdu měnily realitu. „Docela jsem tomu propadl,“ říká. „Jako bych žil cizí život a utíkal do světa, kde lidé vytvářeli věci, které skutečně něco měnily. Já k nim ale