

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 báchorky 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 zkosnatělým 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 Travise 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, stoupenci 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 *Vyzyvatelé: 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 přikrývkami. 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 Cheským 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 kožšinovými 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 středoškolští 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 čin-kami, lámat do sebe koktejly s kreatinem a vaječnými bílky a nabírat svaly.

Během vysoké vstoupil do světa kulturistiky a naolejovaný na pódiu zatíнал 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 vtloukala 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 vždýcky 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, obzvlášť 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 (čisté 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 hltał 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

nepatřil. Seděl jsem v temné kanceláři a vytvářel věci zabírající místo ve skříních a na skládkách.“

Na počátku roku 2007 už měl Chesky roupy. Krátce předtím se přestěhoval do bytu se dvěma ložnicemi ve West Hollywoodu se čtyřmi přáteli a snížil si úvazek ve firmě, aby se mohl soustředit na vývoj vlastního nábytku. Navrhl sklolaminátové křeslo s křivkami inspirovanými Corvettou Stingray a také talíř hlídající velikost porce, který měl zvýšený střed a vešel se do něj jen skromný, asi devadesátigramový kousek masa.⁵ V zoufalé snaze postavit se na vlastní nohy, proslavit se a zapsat se do dějin si začal pohrávat s myšlenkou na založení designérské firmy Brian Chesky Inc.

Nemohl se ale zbavit dojmu, že to všechno stejně nemá smysl a že to nepovede k zaslíbenému životu, který ho tolik okouzлил na RSID, ve filmu *Piráti ze Silicon Valley* či na stránkách životopisu Walta Disneyho, který tehdy také hltal. „Lidé mi říkali, můžeš změnit svět, ve kterém žiješ,“ vypráví. „Pak ale přišel střet s realitou, která byla jiná. Realita byla taková, že jsem jen vyráběl krámy.“

Jednoho dne v létě roku 2007 dostal Chesky zásilku od svého starého přítele z vysoké Joea Gebbii, který tehdy žil v San Francisku. Díky té zásilce Chesky zapomněl na svůj rostoucí neklid.

Gebbiovi se v kariéře po ukončení školy vedlo jen o málo lépe než Cheskymu. Během prvního roku na škole přišel s nápadem, o němž se domníval, že je originální. Na RSID museli studenti během nekonečných sezení nazývaných „kritiky“ dlouhé hodiny sedět na kovových lavicích či dřevěných stoličkách zašpiněných uhlovým prachem a barvou. Když se po skončení těchto seancí těžce zvedali na nohy, měli všichni na zadku špinavé kalhoty. Aby tomu zabránil, vymyslel Gebbia barevný pěnový podsedák s držákem a vylišovaným reliéfem zadnice. Svůj vynález nazval CritBuns.

Po promoci zaplatil Gebbia výrobu těchto polštářků z peněz, které dostal za výhru v designérské soutěži na RSID, a osm set kusů uskladnil ve sklepě činžovního domu v Providence, v němž bydlel. Pak je začal naivně nabízet obchodům za cenu 19,99 dolaru za kus. První zastávkou bylo knihkupectví na Brownově univerzitě. Gebbia si oblékl svůj nejlepší oblek a nákupčímu produkt vášnivě vychvaloval. Ten ho nechal minutu mluvit a pak řekl: „Ne, díky,“ a odešel. Nákupčí ve druhém a třetím obchodě se zachovali stejně. „Setkal jsem se s odmítnutím,“ řekl mi Gebbia později. „Dá se říci, že jsem dostal pořádnou facku.“

Až konečně jeden butik v centru Providence souhlasil, že čtyři kusy nakoupí. Gebbia běžel domů, přinesl je a ten večer se pak lepil na výlohu a obdivně na ně zíral.

CritBuns ale prodejní trhák nebyly, svět nezměnily (sám vynálezce říká, že jich prodal jen několik šarží). I tak ale zaujaly čestné místo v Gebbiově portfoliu a pomohly mu získat žádanou stáž u Chronicle Books, velkého nezávislého vydavatele v San Francisku, kam se v roce 2006 přestěhoval, aby pro nakladatelství navrhoval přebaly knih a dárková balení. Když se v novém domově usadil, poslal svému starému příteli Brianovi Cheskymu balíček. V něm byl polštářek CritBuns.

Pro Cheskyho ten směšný pěnový podsedák ale znamenal daleko víc. Gebbia něco rozjel, skutečnou firmu se skutečným produktem! Jeho práce měla nějaký dopad. Toho léta Chesky navštívil Gebbiu na jeho narozeniny a San Francisco ho okouzlo. Když se druhý den ráno probudil na gauči, jeden z Gebbioových spolubydlících, vytáhlý programátor, se krčil nad svým notebookem, ruce mu tancovaly po klávesnici a vytvářely počítačový kód. Lidé tady něco skutečně vytvářeli a snažili se změnit svět.

Na podzim téhož roku se vysoký spolubydlící z bytu na Rausch Street vystěhoval. Gebbia potřeboval co nejdříve nahradit jeho příspěvek k měsíčnímu nájmu. Zeptal se Cheskyho, jestli by se nechtěl nastěhovat.

Chesky si pohrával s myšlenkou, že v San Francisku bude bydlet jen o víkendech a v týdnu bude žít normálně v Los Angeles, kde krátce předtím získal novou práci učitele na částečný úvazek. Zeptal se Gebbia, zda by si mohl pronajmout gauč v obýváku za pět set dolarů měsíčně, místo aby si musel vzít celou ložnici a platit víc. Gebbia mu na rovinu řekl, že buď bude plnohodnotný spolubydlící, nebo se bude muset bytu vzdát.

Pak se jednoho zářijového dne Chesky probudil a měl jasno. Walt Disney také hodně riskoval, když se v roce 1923 přestěhoval z Kansas City do Hollywoodu, a jeho život se tím změnil. Chesky se tedy rozhodl zariskovat také.

Přestěhování do Rausch Street samozřejmě neřešilo Cheskyho problém, jak zaplatit nájem. Stále neměl smysluplnou práci a oba absolventi RSID byli vlastně švorc. A tak pár týdnů nato, 22. září 2007, s blížícím se Světovým kongresem designu v San Francisku, kvůli němuž byly hotely ve městě buď obsazené, nebo předražené, poslal Gebbia Cheskymu e-mail, který měl změnit životy jim oběma:

Předmět: podnájemník

Briane,

napadlo mě, jak si přivydělat pár babek – proměníme svůj byt na penzion pro designéry – nabídneme mladým designérům, kteří přijedou do města, místo k přespaní na ty čtyři dny včetně bezdrátového připojení, malého pracovního stolu, karimatky a snídaně každé ráno.

Tak! – Joe

Cheskymu a Gebbiovi trvalo pár dní, než dali dohromady první stránku Airbedandbreakfast.com s pomocí bezplatných nástrojů na blogovací stránce WordPress. Byla úplně prostá, k vidění byl jen název služby napsaný modrorůžovou kurzívou a krátký popis konceptu, který měl předtím jen pár psaných pravidel. „Airbed & Breakfast nabízí dostupné ubytování, rozšíření kontaktů a aktuálního průvodce konferencí,“ napsali. „Designéři si mohou vybrat, s kterými designéry se sejdou, s kým budou bydlet a za jakou cenu. Podmínky jsou zcela na vás!“

Zakladatelé rozeslali adresu své stránky e-mailem na blogy o designu z celého města a zakusili první náznaky publicity, když někteří koncept pobaveně komentovali. „Jestli míříte na konferenci o designu a ještě nemáte zajištěné ubytování, můžete zkusit získávat kontakty v pyžamu,“ napsal jeden z nich.⁶

Daleko později Chesky stvořil šikovný mýtus o prvním pobytu Amola Survea a dalších dvou hostů v bytě na Rausch Street v průběhu konference. Když se ti tři cestovatelé rozloučili, nejenže prý měli oba spoluzakladatelé služby dost na zaplacení nájmu, ale také měli hluboký dojem z toho, jak silná pouta mezi nimi a jejich hosty vznikla, a uvědomili si, že jejich absurdní nápad je počátkem daleko rozsáhlejšího podnikání. Ale tento příběh, stejně jako ostatní mýty okolo startupů, není úplně přesný. Oba spoluzakladatelé ani tak nepotřebovali zaplatit nájem, jako spíš zoufale hledali podnikatelský záměr, snažili se dokázat, že mají potenciál, a naplnit naděje vyplývající z jejich studia na RSID. Když Surve a ostatní odjeli, Chesky a Gebbia se vrátili ke svým každodenním povinnostem a snahám najít smysl svých jednotvárných životů po opuštění školy.

Jejich součástí byla i pravidelná setkání s jedním z Gebbiovyých bývalých spolubydlících, oním vysokým programátorem, který tak rychle psal, Nathanem Blecharczykem, inženýrem s titulem z Harvardovy univerzity. Sice mu bylo jen pětadvacet, ale měl pestré zkušenosti s podnikáním, které se pár let poté ukázaly být k nezaplacení.

Blecharczyk se z bytu na Rausch Street odstěhoval, ale s Gebbiou se nadále často stýkal. Předtím spolu pracovali na mnoha projektech, přičemž si uvědomili, že jejich schopnosti v oblastech programování a designu se vzájemně doplňují. Po příštích několik měsíců se tito tři mladí muži často scházeli a vymýšleli nápady na nové podnikání. Jedním z prvních byla služba na hledání vhodných spolubydlících, spojující v sobě prvky Facebooku a stránky na online inzerci Craigslist. Po pár týdnech práce na tomto nápadu zjistili, že taková stránka již existuje a jmenuje se Roommates.com.

I když se ti tři scházeli často, Blecharczyk se o AirBed & Breakfast dozvěděl až v lednu 2008, když ho Gebbia a Chesky navštívili v jeho novém bytě a nabídli mu, aby se k nim připojil. „Strašně moc jste mi chtěli něco říct, ale nechtěli jste mi říct, co. Byli jste strašně tajnůstkářští,“ řekl Blecharczyk oběma zakladatelům během společného rozhovoru po mnoha letech. Vyšli si na skleničku a Chesky s Gebbiou se svěřili se svou zkušeností z konference designu a s nápadem umožnit lidem sdílet své domovy během konferencí a jiných významných událostí ve velkých městech. Popsali dlouhý seznam prvků, které chtěli vytvořit, včetně profilů členů a způsobů, jakým se hosté a hostitelé mohou vzájemně hodnotit. Blecharczyk, který se v té době podílel na několika dalších projektech, byl opatrný. Vypadalo to na spoustu práce, a protože byl z nich jediný, kdo ovládal technickou stránku věci, většina z ní by připadla na něj. Jejich nabídka „ve mně vzbudila spíše obavy z toho, že to není realistický podnik“, řekl.

Týden nato se setkali v Salt House, nové restauraci v centru, a Gebbia s Chesky mu představili skromnější verzi svého plánu, kterou bylo možné realizovat do nadcházející konference South by Southwest (*sdružený filmový, interaktivní a hudební festival a konference, pozn. překl.*), která měla začít za pár týdnů.

Blecharczyk vypil během večere pár skleniček a spontánně souhlasil, že stránku vytvoří. Nicméně stále to pro něj nebyla priorita.

Později toho měsíce poslal své rodině a přátelům jeden z víceméně pravidelných skupinových e-mailů, v nichž je informoval o projektech, na nichž pracuje. Zahrnul mezi ně facebookovou reklamní síť, kterou vymyslel, a ještě další nástroj pro tuto sociální síť, jenž lidem umožňoval zjistit, kdo z jejich sousedů ji používá. Na konci svého e-mailu, skoro jako dodatečně, zmínil ještě několik menších projektů, na nichž dělal, včetně stránky Airbedandbreakfast.com.

„Myslím, že je to skvělý nápad, ale nebude to pro široký trh,“ napsal. Chesky a Gebbia byli mezi adresáty jeho zprávy. „Dostali jsme ten jeho e-mail a říkali si: Co to má ksakru znamenat?“ vzpomíná Chesky. Gebbia říká, že to byla „pořádná facka“.

Blecharczyk nicméně 3. března, týden před konferencí v Austinu v Texasu, připravil novou verzi stránky. Novým sloganem bylo „Přátelé, ne recepční“.

Zbrusu nové AirBed & Breakfast samozřejmě nemělo na seznamu žádné byty či domy, a tak Chesky napsal e-mail každému v Austinu, kdo na Craigslistu nabízel volné pokoje, aby je inzeroval přes jejich stránku. Nakonec jim celá konference přinesla dvě rezervace a jedna z nich byla Cheskyho vlastní. Bydlel u Tiendunga Lea, doktoranda z Vietnamu, který studoval na Texaské univerzitě stavební inženýrství a žil se svou přítelkyní ve třípokojovém bytě v austinské čtvrti Riverside.

Chesky tam strávil dvě noci na nafukovací matraci, kterou Tiendung Le a jeho přítelkyně vkusně doplnili mentolkou na polštáři. Také mu udělali espresso, které podle jejich vzpomínek vypil na jeden lok, a miskou vietnamských nudlí. Ale Tiendung Le, který nyní žije v Melbourne, si vzpomíná, že Chesky byl ten týden roztěkaný a neklidný, často stával na balkóně a toužebně se díval na centrum, jako kdyby se to všechno dělo tam a on byl moc daleko. „Byl vlastně duchem nepřítomný a připadalo mi, že pořád myslí na něco jiného,“ řekl mi Tiendung Le.

Druhé ráno svého pobytu se Chesky chystal na řeč, kterou měl na konferenci pronést Mark Zuckerberg, a Tiendung Le ho tam odvezl. Po cestě se bavili o mladém a úspěšném Zuckerbergovi, který stoupal vzhůru ke slávě. Chesky byl doslova natěšený, že ho uslyší mluvit. (Ono společné vystoupení s blogerkou Sarah Lacyovou se nakonec stalo slavným propadákem, když někteří diváci našťavaně tweetovali, že absolutně postrádá obsah.) Po cestě Chesky Tiendungu Leovi poděkoval za to, že je otevřený novinkám a že byl ochotný vyzkoušet jejich stránku na sdílení bytů. Tiendunga Lea to překvapilo a po letech na to vzpomínal: „Nějak mi nepřipadalo, že bychom byli zvlášť otevření novým věcem. Byli jsme studenti v Austinu. Otevřenost inovacím byla samozřejmá.“

Den nato Chesky byt opustil a rozhodl se zůstat v Austinu, aby se setkal s jedním z Gebbioových bývalých spolubydlících, s mužem, který pracoval pro internetovou stránku s videy Justin.tv a měl pokoj v Hiltonu. Došlo ale k nedorozumění. Chesky ho nemohl sehnat a pozdě v noci se už připravoval, že přespí v lobby hotelu.

Ale onen přítel a jeho kolega, podnikatel s dobrými konexemi Michael Seibel, ho nakonec našli a pozvali ho do svého elegantního hotelového apartmá. A právě tam, poté, co se jen těsně vyhnul nedobrovolnému bezdomovectví na jednu noc, a nezlomený svým neúspěchem, kdy se mu nepodařilo konferenci obchodně využít, Chesky vycítil, že se k němu konečně přiklání štěstí. Bylo pozdě a podle Cheskyho měl Seibel na sobě jen spodní prádlo a v pozadí hrála televize, v níž běžel pořad o atentátníkovi Johnu Wilkesu Boothovi (*vrah prezidenta Lincolna, pozn. překl.*). Přesto se znovu a s novou energií pustil do prezentace konceptu AirBed & Breakfast. Seibel zvědavě a možná i trochu soucitně naslouchal. Stal se z něj první mentor zakladatelů, představil je investorům a radil jim, jak dát dohromady prezentace a jak je lépe přednést.

„Znám lidi, kteří ti u večere klidně napíší šek na dvacet tisíc dolarů,“ chlubil se Seibel a pak jim řekl o andělských investorech, třídě finančníků, kteří pomohli odstartovat technologickým společnostem ze Silicon Valley. Chesky, v technologickém průmyslu stále ještě nováček, později říkal, že si na chvíli myslel, že Seibel mluví o skutečných andělech.⁷

Chesky se do San Franciska vrátil plný nápadů, jak stránku zlepšit. Do Austinu si s sebou nevzal dost hotovosti a trapný moment, když platil za ubytování Tiendungu Leovi, mu vnukl nápad, že je nutné najít způsob, jak za službu platit platební kartou.

Ale pak Blecharczyk zničehonic oznámil, že se stěhuje zpátky do Bostonu ke své přítelkyni Elizabeth, která tehdy studovala ve čtvrtém ročníku medicínu na Harvardu. „AirBed & Breakfast pro mě byl zajímavý, ale jen vedlejší projekt, kterých jsem měl několik,“ říká.

Od dubna do června 2008 se rodící se firma skoro nijak neposunula. Airbnb tak málem umřelo už na počátku. Pak si Chesky a Gebbia uvědomili, že prezidentský kandidát Barack Obama má toho srpna vystoupit před osmdesáti tisíci lidí na nominačním sjezdu Demokratické strany v Denveru. Město vysoko v horách nemělo ani zdaleka dost ubytovacích kapacit a na sjezd se měly upřít oči celého světa.

Blecharczyk už v Bostonu seznal, že jde o výjimečnou příležitost, a souhlasil, že vytvoří vedle svých ostatních závazků ještě další verzi stránky. Ve svém třetím pokusu se zakladatelé snažili, aby pronájem pokoje byl stejně snadný jako rezervace v hotelu. Na stránce bylo vyhledávací okénko, kam

cestovatelé zadávali, kam jedou, velké zelené tlačítko „zarezervovat“ a rozměrné fotografie hostitelů a jejich domovů.

To jaro Gebbia a Chesky každý pátek prezentovali vizualizace nových návrhů Michaelu Seibelovi z Justin.tv. Seibel a Justin Kan, další spoluzakladatel Justin.tv, sledovali jejich pokroky, upozorňovali na problémy a říkali jim, co mají do příště zlepšit (raný systém plateb byl obzvláště chaotický, jak později vzpomínali). Seibel a Kan za své služby nedostali v rodícím se startupu žádný podíl. Tak to tehdy mezi klikami zakladatelů v Silicon Valley prostě chodilo. „Na východním pobřeží dávají lidé peníze na charitu,“ říká Seibel. „Na západním pobřeží, ve světě startupů, když chcete pomáhat, pomáháte nováčkům. V tomhle světě se karma počítá.“

Během svých návštěv v Justin.tv zakladatelé Airbnb viděli, jak vypadá skutečný technologický startup se skutečnými kanceláři, zaměstnanci a rizikovým kapitálem v bance. (Justin.tv později vytvořila službu pro živé vysílání počítačových her Twitch.tv, kterou v roce 2014 koupil Amazon za 970 milionů dolarů.) V rámci svého vzdělávání se také zúčastnili jednodenní akce jménem Startup School, kterou organizoval startupový inkubátor Y Combinator a jež se konala na Stanfordově univerzitě. Ten rok byl mezi vystupujícími šéf Amazonu Jeff Bezos a investor Marc Andreessen, vynálezce webového prohlížeče. Projev, který si oba zakladatelé zapamatovali nejvíce, však přednesl Greg McAdoo, investor do rizikových podniků ze Sequoia Capital, jedné z předních firem zabývajících se podobnými investicemi. Muž, kterého měli brzy velice dobře poznat.

McAdoo mluvil o tom, proč skvělí podnikatelé potřebují přesnost skvělého surfaře.

Když chcete vybudovat skutečně velkou společnost, musíte se svézt na opravdu velké vlně. Musíte vnímat vlny na trhu a technologické vlny jinak než ostatní a odhadnout, že se vzednou dřív, vědět, kam se postavit, připravit se, vybrat si správné prkno – jinými slovy, sestavte správný management, vytvořte si tu správnou platformu. Jen tak můžete jezdit na opravdu velkých vlnách. Koneckonců bez té velké vlny, i když budete skvělí podnikatelé, nikdy skutečně velkou firmu nevytvoříte.⁸

Na počátku toho léta Seibel konečně naplnil své chvástavé sliby a představil oba zakladatele sedmi andělským investorům. Brian Chesky jim napsal,

představil se, popsal svou společnost a požádal o sto padesát tisíc dolarů do začátku. Pět odpovědí bylo rovnou odmítavých. Tyto e-maily Chesky později zveřejnil na síti.⁹ Dva investoři se ani neobtěžovali mu odepsat. „Jen velice málo lidí vůbec svolilo k osobnímu setkání,“ říká Chesky. „Měli nás za blázný.“

Došlo k několika osobním setkáním, ale jejich výsledky byly stejně mizerné. Jeden investor, bývalý manažer Googlu, se s Chesky a Gebbiou setkal v kavárně v Palu Altu, objednal si smoothie a zaposlouchal se do jejich prezentace. Uprostřed ní odešel a svého pití se skoro ani nedotkl. Gebbia a Chesky tam seděli a lámali si hlavu, jestli se onen investor vrátí.

Na počátku srpna se Cheskymu a Gebbiovi dostalo pozvání do Palo Alta od firmy Floodgate, andělského investora, který předtím podpořil Justin.tv. I když stránka zaznamenala asi jen tucet rezervací týdně, Chesky hýřil sebevědomím. AirBed & Breakfast totiž zaujalo v oboru vlivný blog *TechCrunch*.¹⁰ Místo klasické powerpointové prezentace měl Chesky v plánu ukázat, jak stránka funguje v praxi. Když se ale postavil na pódium, s hrůzou si uvědomil, že provoz způsobený publicitou na *TechCrunch* jejich stránku shodil. Takže nakonec došlo jen na zdvořilostní fráze, během nichž se Gebbia zoufale snažil dovolat Blecharczykovi, který už o výpadku věděl. Nastavil si totiž službu, která mu při každém výpadku poslala dvouslovnou zprávu: *AirbedDeflate (matrace vyfouknuta, pozn. překl.)*. Ale bylo už pozdě. Chesky shořel jako papír a Floodgate nabídku odmítl.

Všichni tito investoři měli pochyby ohledně velikosti potenciálního trhu, nedostatku skutečných uživatelů i o samotných zakladatelích, kteří nepřipomínali šprťácké inovátory, co vybudovali velké společnosti ze Silicon Valley, lidi jako Marka Zuckerberga a Steva Jobse. Vystudovaní designéři působili jako riziko. Studenti vyhození z počítačových věd na Stanfordově univerzitě byli považováni za jistější sázku. A upřímně, samotný nápad působil skromně. „Udělalí jsme klasickou chybu všech investorů,“ napsal pár let poté Fred Wilson, investor do Twitteru. „Soustředili jsme se příliš na to, co právě dělají, a ne dost na to, co by mohli dělat, budou dělat a nakonec udělali.“¹¹

Rok 2008 byl pro Silicon Valley také nejistým obdobím. Technologický průmysl se sice zotavil ze škod způsobených prasknutím bubliny dot-com (*internetové bubliny, pozn. překl.*) pár let předtím a dostal injekci v podobě vstupu Googlu na burzu v roce 2004 i rostoucího úspěchu Facebooku, nicméně globální ekonomika se potácela nad propastí, když problémy tentokrát

vyvstaly na realitním trhu a do ekonomického kolapsu zbývaly jen měsíce. V říjnu toho roku Sequoia Capital rozeslala prezentaci obecně známou jako *Sbohem dobrým časům*, v níž svým startupům radila, aby radikálně snížily výdaje, rizika a dluh. Investoři nevěřili Airbnb, ale ještě daleko spíše byli prostě obecně obezřetní.

Dokonce i tehdy, když se Airbnb zdálo blízko k získání kapitálu, se věci obvykle pokazily. Paige Craig byl v té době andělský investor v Los Angeles a bývalý příslušník námořní pěchoty, který už nějakou dobu hledal příležitosti v pohostinství, když toho léta náhodou narazil na Airbnb. Píle a pracovní morálka jeho zakladatelů na něj udělaly dojem a byl připraven investovat 250 tisíc dolarů. Dohodli se na ohodnocení firmy a na počátku toho podzimu se setkali na večeři v San Francisku, aby obchod uzavřeli. Den nato ale Chesky odmítl dohodu podepsat a později odmítl říct, proč. Člověk, který byl přítomen jejich rozhovoru, nicméně řekl, že po večeři nad skleničkou nabyl Chesky dojmu, že by Craig byl velice obtížným partnerem.¹² V Silicon Valley platil nepsaný zákon, že správný investor dokáže společnost posunout k velkým věcem, ale ten obtížný způsobí jen nekonečné potíže.

Po letech se Paige Craig přes dalšího investora dozvěděl, že si ho zakladatelé zaškatulkovali jako „šíleného mariňáka“ a dostali strach. „Nejsem našťavaný a chápu, že jsem tak na ně mohl působit,“ napsal mi v e-mailu, když jsem se ho na tu promarněnou příležitost ptal. „Kdybyste si mě tehdy projeli Googlem, určitě byste získali dojem, že jsem prachatý hlupák. Motivovalo mě to k tomu, abych tu zkušenost nějak zúročil. Vytvořil jsem značku založenou na přátelském přístupu k zakladatelům a tvrdě dřel, aby všechny příští investice vyšly. Ale byla to teda sakra drahá lekce.“

Pro Cheskyho muselo být obtížné ty peníze odmítnout. Říká, že nikdy neměl takový pocit, že selhal, jako tehdy. Co se jeho spoluzakladatelů týče, Blecharczyk měl své vlastní projekty a Gebbia měl CritBuns a práci konzultanta. Chesky neměl nic než staré návrhy svého nábytku a vroucí víru v to, že na síle nabírá velká vlna propojení a sdílení a že jsou lidé připraveni na nový zvláštní svět zprostředkovaných vztahů.

Pokud mělo Airbnb uspět, muselo k tomu dojít rychle. Chesky utratil své životní úspory. Jak on, tak Gebbia se uvrťovali do čím dál větších dluhů. Jistí si tím, že se jim podaří získat investory, hromadili kreditní karty, které vysávali do dna. Chesky měl kreditní karty s vyčerpaným limitem v krabici od bot, zatímco Gebbia si svoje ukládal do plastových fólií na baseballové kartičky.

Byli v ošemetné situaci a Chesky to věděl. „Každé ráno jsem se probouzel s bušením srdce,“ říká. „Postupem dne jsem sám sebe vždycky přesvědčil, že to bude dobré, a do postele jsem tak uléhal s dobrým pocitem. A každé ráno jsem se znovu probouzel s bušením srdce a jako ve filmu *Na Hromnice o den více* jsem se sám sebe ptal: Jak jsem se do téhle šlamastyky dostal? Co jsem to sám sobě udělal?“

Nominační sjezd toho léta ulevil jeho úzkosti jen na chvíli. Asi osmdesát lidí služby Airbnb využilo k zařízení pobytu v Denveru a vyšly o něm články v *U. S. News and World Report*¹³ a v *Chicago Sun-Times*¹⁴. Každý srpnový týden se hlásilo zhruba dvě stě nových hostitelů a Airbnb vybíralo provizi asi dvanáct dolarů za každou zprostředkovanou noc v hodnotě sto dolarů. Po sjezdu se ale věci zase zklidnily a týdenní počet rezervací se krčil na méně než deseti. Chesky se zase vzbouzel brzy, zíral do stropu a koupal se ve vlastním strachu z toho, že nenaplní svůj potenciál.

Odborníci na startupy ze Silicon Valley mají pro tuto fázi budování firmy jméno: říkají jí údolí smutku, kdy nadšení z nového nápadu vyprchá a zakladatelé musí rozjet skutečný podnik. Gebbia a Chesky prožívali hluboký smutek, který by většinu zakladatelů pohltil. Oni na to reagovali způsobem pro sebe charakteristickým. Obrátili se ke své minulosti na RISD a využili svých sklonů k bezuzdné a bláznivé kreativě.

Když spolu jednou večer v kuchyni v bytě na Rausch Street probírali své neutěšené vyhlídky a sledovali u toho prezidentskou debatu, začali se bavit myšlenkou, že budou dělat snídaňové cereálie a nabízet je hostům. Mohly by to být cereálie inspirované prezidenty! Jedny by se mohly jmenovat Obamova očka: „Snídaně změny!“ A ty druhé zase Kapitán McCain: „Každé sousto je nevyzpytatelné!“

„U toho asi mělo zůstat,“ říká Gebbia. Ale z nějakého důvodu se toho nápadu v údolí smutku nedokázali vzdát. Gebbia zavolal do společností Kellogg's a General Mills. Zaměstnanci mu to položili, hned jak nadšeně popsal svůj koncept. Zavolal tedy místnímu distributorovi cereálií, ale ani to k ničemu nevedlo.

Nakonec se rozhodli si cereálie vyrábět sami. Gebbia našel absolventa RISD žijícího jen přes zátoku v Berkeley, který vlastnil tiskárnu, a nějak ho přesvědčil, aby vyrobil tisíc krabic výměnou za podíl na prodejkách. Krabice se propagovaly jako limitované edice a na zadní straně měly rozverně hry a také informace o AirBed & Breakfast.

Gebbia a Chesky se vydali do místního supermarketu v nízkopříjmové čtvrti a k velkému údivu pokladních koupili tucty krabic s cereáliemi (Honey Nut Cheerios na Obamova óčka a Fiber One medové polštářky na Kapitána McCaina). U sebe v kuchyni pak složili dohromady své krabice, přičemž si popálili ruce tavnou lepicí pistolí, a do nich vložili zakoupené pytlíky s cereáliemi.

„Jako kdyby to samo o sobě nebylo dost absurdní,“ říká Gebbia, jednoho dne se jim ozval jeden z hostitelů, který se živil skládáním znělek, a nabídl se, že jim složí doprovodnou písničku na webovou stránku. Tyto rýmováčky jsou pořád k vidění na YouTube:

Jsou jedny hustý lupínky, co měl bys ochutnat.

Obamova óčka jsou téma do debat.

Stačí jen sousto jediné.

A pochopíš, že „Ano, můžeme!“¹⁵

Jejich spolupracovníci zmíněný cereální gambit nepřijali dobře. „Nate tomu nemohl uvěřit,“ říká Gebbia. Michael Seibel zuřil. „Tehdy poprvé jsem se o ně opravdu začal bát,“ říká.

Kupodivu se to ale vyplatilo. Oba zakladatelé znovu prokázali svůj talent pro teatralnost a poslali krabice s cereáliemi všem médiím, která je napadla přímo uprostřed prezidentské kampaně. Reportéři se jim v naději na zajímavý příběh ozvali. Objednávky na cereálie se jen hrnuly a Obamova óčka se vyprodala za tři dny.

Tenhle kousek s cereáliemi jim umožnil vyplatit tiskaře v Berkeley a vyřešit většinu dluhů na kreditních kartách. Společnost to neposunulo bezprostředně k úspěchu ani to nepřineslo významnější zisk. Vlastně pořád jen taktak vycházeli a živili se přebytky Kapitána McCaina. Ukázali tím ale své krajní odhodlání a schopnost kreativního myšlení, které je nakonec přivedly k dlouho vyhlíženému průlomu.

Pár týdnů nato se Chesky rozhodl, že by se zakladatelé trápící se společností měli přihlásit na prestižní startupovou školu pořádanou firmou Y Combinator. Ta do každého startupu investovala sedmnáct tisíc dolarů, získala tím sedm procent akcií a zakladatelům pak během tříměsíčního intenzivního programu zprostředkovala setkání s řadou mentorů a osobností technologického světa. Šlo o poslední zoufalý pokus. Chesky dokonce

o den prošvihnul termín pro podání přihlášek. Michael Seibel, absolvent a později ředitel programu, musel organizátory požádat, aby společnost mohla přihlášku podat se zpožděním. Povolení nakonec dostali a všichni zakladatelé byli pozváni na pohovor. Blecharczyk přiletěl do San Franciska, přespával na gauči v obýváku v Rausch Street a všichni tři se připravovali na poslední pokus.

„Kdybychom to nezískali, tak neexistujeme,“ říká Gebbia. „Obchod prostě nefungoval.“

Než odjeli na ten pohovor, Gebbia došel pro krabice s cereáliemi. Blecharczyk se na něj obořil. „Ne, ne, ne,“ řekl. „Ty cereálie nech doma.“ Gebbia předstíral, že poslechl, ale pak si přece jednu dvě krabice kradmo strčil do tašky.

Pohovor v kancelářích Y Combinatoru v Mountain View probíhal v doslova nepřátelské atmosféře. „Tohle lidi opravdu dělají?“ ptal se Paul Graham, legendární spoluzakladatel programu, když mu ti tři muži popsali koncept sdílení domova. „Proč? Co je to s nimi?“ Graham, tehdy čtyřiačtyřicetiletý, později uznal, že to prostě nechápal. „Nechtěl bych přespávat u někoho na gauči, ani jsem nechtěl, aby někdo spal na tom mém,“ říká.

Když už se měli k odchodu, vytáhl Gebbia k Blecharczykově zděšení dvě krabice s cereáliemi a podal je Grahamovi, který byl oprávněně zmatený. Pak už ze sebe začali sypat zamotaný příběh posledního roku, od inspirace během konference o designu přes katastrofální South by Southwest až po nominační sjezd a těžko uvěřitelný cereální gambit. „Páni, vy jste jako švábi, kluci,“ řekl nakonec Graham. „Vy prostě odmítáte umřít!“¹⁶

„Šváb“ byl Grahamův termín pro nesmrtelný startup, který dokázal přežít všechny potíže. Šlo o největší možnou lichotku v jeho startupovém slovníku. Pár týdnů poté, co se zakladatelé dozvěděli, že je do programu přijali, a po návštěvě Washingtonu, D. C., kde zhlédli historickou inauguraci Baracka Obamy, dorazili do kanceláří Y Combinatoru. Byl tam Graham a hovořil s Gregem McAdooem, rizikovým investorem ze Sequoia Capital, který rok předtím pronesl onu paměťhodnou řeč o velkých vlnách.

McAdoo a Graham spolu probírali nejdůležitější povahové rysy velkých podnikatelů: psychickou odolnost, schopnost překonat překážky a negativní reakce, které všechno nové obvykle doprovázejí. McAdoo a jeho partneři rozpoznali, že právě taková pravá vytrvalost byla nejdůležitější vlastností zakladatelů úspěšných společností z jejich portfolia, jako byly Google a PayPal.

McAdoo, který hledal nové příležitosti i navzdory blížícím se ekonomickým turbulencím otřásajícím světem, se Grahama zeptal: „Tak, kdo je v tomhle ročníku startupů psychicky a emočně nejodolnější?“

„No, to je snadné,“ odpověděl Paul Graham a ukázal na druhou stranu místnosti na dva designéry a inženýra, kteří se krčili nad svými notebooky. „Jsou to bez debat tamhleti maníci.“