



Leigh
Gallagher

De
Airbnb
Story

VMN

Hoe drie gewone jongens de hotel-
branche ontwrichten, miljarden
verdiene... en flink wat commotie
veroorzaken

Winnaar van een zilveren Axiom Business Book Award 2018 in de categorie Entrepreneurship/Small Business

“Een fascinerend verhaal over gedurfd ondernemerschap en de disruptie van een grote bedrijfstak. Het verhaal van Airbnb is een verhaal van onze tijd.”

– Charles Duhigg, auteur van de bestsellers *Smarter Faster Better* en *The Power of Habit*

“Leigh Gallagher weet de opmerkelijke reis van Airbnb buitengewoon goed te treffen. Ze neemt lezers mee vanaf Airbnb’s vroegste en meest strijdlustige dagen naar hoe het een duurzaam bedrijf werd en een merk dat geliefd is bij miljoenen mensen in de hele wereld.”

– Reid Hoffman, partner bij Greylock Partners

“Een snel geschreven, amusante duik in een van de meest vruchtbare bedrijven van onze tijd. Via het verhaal van Airbnb laat Leigh Gallagher ons zien hoe de deeleconomie een bron van emotionele verbinding kan zijn – en van sociale en bedrijfstakdisruptie.”

– Rana Foroohar, *Financial Times*-columnist en mondiaal economisch analist bij CNN

“Een must-read voor iedereen die zich afvraagt waar Airbnb vandaan is gekomen en waar het met dit zeer populaire en sterk ontwrichtende bedrijf heen zou kunnen gaan. Leigh Gallagher neemt je mee op een reis van het eerste idee helemaal tot aan Airbnb’s huidige miljardenwaardering.”

– Bethany McLean, coauteur van de bestsellers *The Smartest Guys in the Room* en *All the Devils are Here*

“Leigh Gallagher schreef een boeiend verhaal over het ontstaan van Airbnb, van een idioot dat-gaat-nooit-werken-idee naar het ontstaan van een compleet disruptieve kracht.”

– Tony Hsieh, bestsellerauteur van *Delivering Happiness* en CEO van Zappos.com, Inc.

Inhoud

Inleiding 11

1. De obsessieve drive 27
2. Een bedrijf van de grond krijgen 73
3. De wereld van Airbnb 107
4. De risico's 137
5. Tegenaanvallen 171
6. Hospitality ontwricht 217
7. Leren leiden 247
8. Airbnb 2.0 287

Epiloog 315

Dankwoord 321

Over de auteur 324

Register 325

Inleiding

Brian Chesky en ik zaten tegenover elkaar in de majestueuze, hoge fluwelen fauteuils van de bar in de lobby van het Fairmont Hotel in San Francisco. Het was begin november 2015. We waren daar omdat ik het met hem wilde hebben over mijn plan: een boek schrijven over zijn bedrijf, het *home-sharing* platform Airbnb – om maar de populair geworden formulering van Airbnb zelf te gebruiken. Het had iets ironisch dat we in een hotel zaten. En niet zomaar een hotel. Want het was precies op deze plek waar in 2007 een internationale designconferentie werd gehouden die San Francisco's complete hotelkamervoorraad had opgeslokt – en die Chesky en Airbnb-medeoprichter Joe Gebbia het krankzinnige idee had gegeven om luchtbedden te verhuren in hun driekamerappartement in het South of Market-district.

Sterker: we zaten minder dan tien meter van de plek waar Chesky destijds op een door hem bewonderde designer afstapte om hem over zijn nieuwe businessidee te vertellen – en die het onmiddellijk afdeed als belachelijk (“Ik hoop dat dit niet het enige idee is waar je aan werkt”, waren zijn woorden.) Dat commentaar markeerde het begin van een lang traject van afwijzing en hoon. Maar het markeerde ook het begin van Airbnb, het bedrijf waaraan Chesky nu leidinggeeft: vandaag de dag een moloch met een marktwaarde van \$30 miljard, rond de 140 miljoen *guest arrivals*, Airbnb's term bij

het tracken van reizigers die op het platform boeken, en een lijst met meer dan 3 miljoen accommodaties. Tegenwoordig frequenteert Chesky eigenlijk alleen nog hotels als hij is uitgenodigd om ergens te spreken. Hij was nu in het Fairmont om het Fortune Global Forum toe te spreken, de jaarlijkse bijeenkomst van CEO's van over de hele wereld in de stad waar ik werk. Chesky's verhaal was gepland tussen de lezingen van voormalig staatssecretaris van defensie (VS) Leon Panetta en de CEO van JPMorgan Chase, Jamie Dimon.

Chesky en ik spraken naderhand af in de lounge om over het project te praten dat ik hem had voorgesteld. Ik verwachtte dat hij wel open zou staan voor mijn idee, en dat was ook zo, maar niet zonder dat hij enig voorbehoud maakte. "Het probleem met een boek" zei hij, en hij had er duidelijk over nagedacht, "is dat het een gedrukte momentopname is van een bedrijf." Ik wist niet precies waar hij heen wilde met die opmerking, dus ik vroeg hem om opheldering. "Ik ben 34", vervolgde hij. "Ons bedrijf is jong. We gaan hierna nog heel veel andere dingen doen." Zijn punt was dat Airbnb nog maar aan het begin staat. Alles wat ik in 2017 over Airbnb zou publiceren, zei hij, zou mogelijk snel achterhaald zijn. Maar het zou wel zijn wat lezers zich daarna herinnerden. Chesky maakte duidelijk dat de media toch al achterliepen: "Wat iedereen denkt dat Airbnb vandaag de dag is, is wat we twee jaar geleden waren."

Deze gedachtegang weerspiegelt zowel Chesky's ambitie als zijn pragmatisme. Maar hij wilde wel meewerken aan het boek en vertrouwde erop dat ik het goed zou aanpakken. Ons gesprek duurde tien minuten. Het was een heuglijke dag: de avond ervoor had Airbnb na een langdurig conflict met succes een steminitiatief in San Francisco afgewend dat erop gericht was Airbnb's activiteiten ingrijpend aan banden te leggen. Chesky stond op het punt af te reizen naar Parijs voor

Airbnb Open, Airbnb's jaarlijkse feest voor 'verhuurders' – de mensen die het product leveren waarop het Airbnb-platform gebaseerd is. Terwijl we de hotellounge uitliepen, vertelde hij enthousiast wat er voor dat feest op de planning stond: op één enkele avond zouden honderden Parijse verhuurders hun woningen openstellen voor de hele groep, voor een serie gecoördineerde diners overal in de lichtstad. “Het wordt een van 's werelds grootste simultane dinerevenementen”, straalde hij. En dat gezegd hebbende, verliet de 34 jaar oude miljardeair het hotel.

De eerste keer dat ik van Airbnb hoorde was in 2008. Ik was toen verantwoordelijk voor een sectie van het tijdschrift *Fortune* waarin verslag werd gedaan van de wat meer eigenzinnige kant van de businesswereld. Ons was iets ter ore gekomen over een paar strijdlustige ondernemers die tijdens de presidentsverkiezingen van 2008 aandacht trokken met het verspreiden van speciale edities (namaak)ontbijtgranendoosjes *Obama O's* en *Cap'n McCain's*. Ze waren pas afgestudeerd aan de Rhode Island School of Design (RISD) en probeerden zo de tongen los te maken over hun net opgerichte startup AirBed & Breakfast, waar je een slaappleaats kon verhuren aan mensen die onderdak zochten. In mijn ogen was het business-idee niets nieuws onder de zon, maar de ontbijtgranengrap was gedurfd en had nationale aandacht gekregen. Daarom hebben we er een kort stukje aan gewijd in *Fortune*. Verder dacht ik er niet meer aan.

In de twee jaar daarop ontstond er echter meer en meer buzz rond het bedrijf, die ook werd opgevangen door de radar van ons technieuwsteam. Iemand wees er intern op dat het een bedrijf was om in de gaten te houden. Wacht even, dacht ik. *Die jongens?* Ik was niet betrokken bij de techverslaggeving van *Fortune*, waardoor ik niet altijd alles wist over de bedrij-

ven die aan Silicon Valley ontsproten. Maar die afstand verschafte me voor mijn gevoel ook juist een gezond perspectief op al die opgeblazen euforie die uit de regio waait. Omdat ik *Fortune's 40 under 40*-lijst onder mijn hoede had, was ik ook gewend aan oververhitte pitches van bedrijven die claimden dat ze de wereld in een jaar tijd zouden veranderen om daarna keihard te worden teruggefloten, met alle bijbehorende vernedering. Ik schiep er soms best enig genoeg in om te verkondigen dat sommige ideeën in mijn ogen opgeblazen en gehypet waren. En dit nieuwe bedrijf, dacht ik, dat was daar ook een voorbeeld van.

Ik maakte een lijstje van bestaande bedrijven waar je je woning of een deel ervan kon verhuren: Home Away.com, VRBO.com, Couchsurfing.com, BedandBreakfast.com. En ik vroeg me af: hoe en waarom zou dit nieuwe bedrijf zo anders zijn? Ik weet nog dat ik iets sneerde als: wat is het toch met die techstartups dat ze denken dat ze een oud en afgezaagd idee glans kunnen geven met een gelikte, minimalistische, designvriendelijke website en het dan in de markt zetten alsof het om iets nieuws zou gaan?

Maar dit bedrijf zou anders worden dan al die andere en dat werd al niet lang daarna duidelijk. Airbnb werd 'een ding'. Je kon iemands woning voor een nachtje huren, maar mensen begonnen er ook plekken te uploaden die minder doorsnee waren: een boomhut, een woonboot, een kasteel, een tipi. Vooral millennials voelden zich aangetrokken tot deze nieuwe manier van reizen, die zowel betaalbaar was als avontuurlijk. Je kon in huizen van mensen logeren buiten de gebruikelijke toeristische buurten en zo verwante zielen ontmoeten, en dat voor veel minder dan wat een hotel kost. Het aantal verhuuradressen en boekingen schoot omhoog. In 2011 al haalde Airbnb een gigantische \$112 miljoen op bij financiers, werd

het door investeerders gewaardeerd op meer dan een miljard en hadden gasten een miljoen verblijven van één nacht geboekt via het platform. In de paar jaar daarna gingen de cijfers door het dak. De één miljoen boekingen werden er vijf miljoen, tien, vijftig, tot er tegen het eind van 2016 honderdveertig miljoen 'guest arrivals' waren, waarvan zo'n zeventig miljoen in de laatste twaalf maanden. De waardering van Airbnb steeg naar \$10 miljard, \$25 miljard en op het moment dat ik dit schrijf \$30 miljard. Terwijl het bedrijf nog steeds weinig bekendheid en een lage penetratiegraad heeft in de huisvestingsmarkt. Analisten voorspellen dat het vele malen groter wordt dan het nu is.

Ik kan niet naar een fenomeen als dit met zulke groeicijfers kijken, zonder dat ik wil snappen hoe het allemaal zo'n vaart kon lopen. Voor een deel kwam het door de economie: vlak na de Grote Recessie bood Airbnb gewone mensen een kans om geld te verdienen met hun woning, én een veel betaalbare manier van reizen. De *first adopters* waren millennials, de aanzwellende groep jonge appartementbewoners, maar gek genoeg is de gemiddelde leeftijd van een Airbnb-gast in de VS 43. Toen de inkomens de afgelopen jaren minder sterk stegen en de huizenprijzen in steden opklommen, kon iedereen via Airbnb munt slaan uit zijn woning, zelfs als ze niet zelf de eigenaar waren. In 2016 verdiende *de gemiddelde* in de VS er rond de \$6000 per jaar mee, maar veel mensen verdienden dus veel meer dan dat. Ook reizigers vonden Airbnb fantastisch, zowel door de prijzen als door de unieke ervaringen die het ze bood. Er zijn nog steeds veel mensen die nooit van Airbnb gebruik hebben gemaakt. Maar als ze dat eenmaal hebben gedaan, worden het bijna allemaal vaste klanten, blijkt uit onderzoek.

Airbnb moest het echter niet alleen hebben van de lage prijzen en de enorme voorraad accommodaties. Het bood een

ervaring die bijzonder was, en anders. Zelfs Airbnb's imperfecties sloten aan bij de groeiende behoefte aan reiservaringen die wat kleinschaliger en 'ambachtelijker' aanvoelen dan een verblijf in een standaardhotel. Het zette de deur open naar 'andere' buurten, buiten de traditionele toeristenzones. Daardoor kun je een reiservaring hebben die meer 'lokaal' voelt, iets wat Airbnb sterk stimuleert. Deze kenmerken werkten vooral erg goed voor millennials, die een sterkere hang naar avontuur hadden en steeds minder warmliepen voor grote merken. Bovendien was online interactie millennials met de paplepel ingegoten, dus ze vonden het niet zo'n bezwaar om een woning te huren van iemand met wie ze online in contact waren gekomen. En de rest van ons vond dat ook aantrekkelijk aan Airbnb.

De nieuw ontdekte mogelijkheid om in andermans woning te logeren kwam aan nog een andere behoefte tegemoet: de behoefte aan een reiservaring waarbij je meer contact hebt met anderen. In een Airbnb zitten of iemand onderdak bieden in je woning is een behoorlijk intieme uitwisseling. Ook al is degene van wie je huurt er niet, hij of zij heeft wel een ervaring voor je voorbereid en heeft voor jou het veld geruimd. Als je voorzichtig iemands privéruimte betreedt, in een deel van de stad waar je normaal waarschijnlijk nooit zou komen, kan je dat echt het gevoel geven (al is het maar een beetje) dat je in verbinding staat met die ander. Als de bewoner er is, kan dat nog sterker het geval zijn (een van de eerste slogans van Airbnb, die het bedrijf nog steeds gebruikt, was *travel like a human*).

Natuurlijk kunnen er dingen misgaan, en dat is ook gebeurd. Maar elke keer dat het wél goed gaat – en dat is in het merendeel van de gevallen – is dat weer een stem voor vertrouwen in de medemens. En dat in een tijd waarin er in onze

samenleving minder onderlinge verbondenheid is dan ooit, waarin een recordaantal mensen alleen woont, waarin we veel tijd doorbrengen in onze auto's, uitwaaieren naar voorsteden, geobsedeerd zijn door ons werk of met de blik op oneindig en een koptelefoon op door de stad lopen.

Airbnb heeft er een uitdrukking voor: 'je overal thuis voelen'. Die missie draagt het bedrijf onvermoeibaar uit. Airbnb zegt dat zijn platform een 'transformerende' ervaring biedt, die het de 'voel je overal thuis-transformatiereis' noemt. Het overtrokken idealisme van Airbnb kun je gemakkelijk van tafel vegen. Maar de ervaring die Airbnb biedt gaat wel over iets wat we kwijtraakten toen we meer op afstand van elkaar kwamen te staan. Op een unieke, authentieke plek logeren die voor jou is ingericht en voorbereid door een mens van vlees en bloed – of zelfs door een beheerbedrijf, waarvan Airbnb er tegenwoordig veel heeft, zeker op traditionele vakantiebestemmingen – kan aan iets raken waarvan je misschien niet eens wist dat je het miste.

Uiteraard denkt niet iedereen er zo over en de groei van Airbnb verloopt niet zonder slag of stoot. In veel steden en dorpen in de hele wereld is de basisactiviteit die door Airbnb mogelijk wordt gemaakt – individuen die hun woning korte tijd gedeeltelijk of geheel verhuren aan andere individuen – illegaal. De wetgeving varieert van stad tot stad en van land tot land. Maar naarmate Airbnb groeide, groeide ook de oppositie van critici die wetgeving inzetten om deze enorme marktontwrichter buiten de deur te houden. Dit gevecht heeft een ongewone coalitie bij elkaar gebracht van liberale politici, de onroerendgoedlobby, vakbonden en de hotelbranche, waar alleen al het noemen van de naam Airbnb gevoelig ligt. Intussen hebben ook verenigingen van eigenaren en bewoners in allerlei steden geprotesteerd tegen de komst van

tijdelijke bezoekers die dankzij Airbnb ineens hun gebouwen bevolken, en tegen de veranderingen die dat in hun buurten teweegbracht. Deze mensen zeggen onder andere dat Airbnb samenwerkt met professionele onroerendgoedpartijen, die woningvoorraden aanleggen om ze daarna geschikt te maken voor fulltime Airbnb-gebruik. Zij stellen dat die woningen aan de reguliere woningvoorraad worden onttrokken, wat de crisis op het vlak van betaalbare woningen in allerlei markten heeft verergerd. In een handjevol steden, waaronder San Francisco en New York, wordt een juridische strijd geleverd om Airbnb's groei in te dammen. Hoe groter Airbnb wordt, hoe luider en harder het gevecht.

In de loop van de jaren heeft Airbnb ook te maken gehad met alle onbedoelde gevolgen van wat er gebeurt als je onbekenden bij elkaar brengt, met inbegrip van plunderingen, overvallen en een tekortschietend verantwoordelijkheidsgevoel bij verhuurders dat resulteerde in tragische ongevallen van het ergst mogelijke soort. De laatste jaren heeft het bedrijf het hoofd moeten bieden aan nog een ander kwaad: racisme en andere vormen van discriminatie op het platform.

Misschien zou niemand hier raar van moeten opkijken. Als je een open marktplaats creëert waar je mensen met elkaar in contact laat treden, dan zie je alles wat zich in de bredere samenleving afspeelt terug op zo'n platform. Het bedrijf mag zijn merk dan hebben gebouwd op basis van geloof in de goedheid van de mens, maar ondanks wat Airbnb graag gelooft zijn niet alle mensen goed.

Krantenkoppen over dit soort misstanden hebben voeding gegeven aan een soort hysterie in de hoofden van mensen die zelf nooit ervaringen met Airbnb hebben gehad en het bedrijf alleen uit het nieuws kennen. "Ik zou er maar snel over schrij-

ven voor het ter ziele is”, waarschuwde iemand die ik over dit project vertelde. Op het hoogtepunt van alle beroering over discriminatie kreeg ik een strenge voicemail van mijn vader: “Ik hoop dat je de telefoon nu niet kunt beantwoorden omdat je zit te luisteren naar het verslag op de National Public Radio (NPR) over hoe Airbnb zwarte mensen discrimineert.” (Het was niet Airbnb dat discrimineerde – dat deden mensen op het platform – maar Airbnb had dit soort grote issues niet zien aankomen, waardoor het bedrijf bij velen onder vuur lag.)

Intussen is het gebruik van Airbnb geëxplodeerd, en wel naar een veel bredere demografische groep dan alleen millennials. Tegenwoordig wordt Airbnb gebruikt door babyboomers, senioren en zo veel andere mensen – waaronder beroemdheden als Gwyneth Paltrow en Beyoncé – dat sommige van de vroegste gebruikers (die zich pioniers voelden, de voorhoede van een sociaal experiment) het nu te ‘mainstream’ vinden.

Of je het leuk vindt of niet, Airbnb spreekt tot onze verbeelding. Het is onderdeel geworden van de zeitgeist. Het was een punchline in *Saturday Night Live*. Het werd in de plot van de HBO-serie *Silicon Valley* geschreven. Het was het antwoord op een vraag in *Jeopardy!* En een romantische comedy waarin iemand ten onrechte voor Airbnb-verhuurder wordt aangezien – wat dan onvermijdelijk tot dolle pret leidt – zal niet lang op zich laten wachten. Marketeers hebben Airbnb al ingezet om slimme merkextensions te creëren: voordat in 2016 de laatste *Teenage Mutant Ninja Turtles*-film uitkwam, werd een paar weken lang op Airbnb het huidige ‘hol’ van de Turtles getoond, een appartement in de wijk Tribeca (NYC) dat door de filmproducenten (Nickelodeon en Paramount Pictures) was omgetoverd tot schuilplaats in Turtles-stijl. Airbnb kan ook een etalage zijn voor individuele creativiteit: tijdens

een gigantische sneeuwstorm die zich begin 2016 uitstrekte over het hele noordoosten van de VS, bouwde een hipster met lef uit Brooklyn een ‘luke winteriglo voor twee personen’ en zette die op Airbnb. (“Deze felbegeerde schuilplaats tegen de Snowpocalypse heeft een aura van alt-lifestyle en druip van de slimme vondsten”, schreef hij. Airbnb haalde de accommodatie van de site omdat die niet aan de normen voldeed, maar beloonde zijn creativiteit met een waardebon van vijftig dollar.)

Het idee achter wat Airbnb doet is helemaal niet nieuw. Chesky vertelt altijd graag dat zijn grootvader in het begin de enige was die *niet* tegen hem zei dat Airbnb een idioot plan was. Zijn opa knikte gewoon instemmend en zei: “Natuurlijk. Dat is de manier waarop wij altijd reisden.” En het is zo: studenten in een studentenhuus, kostgangers bij een hospita, pensiongasten, au pairs, allerlei mensen hebben allang voordat Airbnb bestond weleens in een soort ‘woningdeelsituatie’ gezeten. Van begin oktober tot 22 november 1963 woonde Lee Harvey Oswald, de man die verdacht werd van de moord op John F. Kennedy, bijvoorbeeld tegen betaling van acht dollar per week in een logeerkamer van een huus in de Oak Cliff-wijk van Dallas (het huus is nu een museum waar je een rondleiding kunt krijgen). Isadore ‘Issy’ Sharp, oprichter en chairman van de Four Seasons Hotel-keten, zei ooit dat hij voor het eerst leerde wat gastvrijheid was toen zijn ouders kostgangers namen in de woning waar hij opgroeide, in het joodse getto van Toronto. Ook Amerikaans zakenticoon, aandelenhandelaar en investeerder Warren Buffett zegt dat zijn ouders jarenlang reizigers in hun huus welkom heetten, onder wie George McGovern toen hij campagne voerde voor het presidentschap. Er is zelfs een *homeshare*-pagina op Wikipedia waarop niet eens naar Airbnb verwezen wordt.

Mijn partner, opgevoed door een alleenstaande moeder in New York City, was er in zijn jeugd aan gewend dat er altijd kostgangers zaten in de slaapkamer die de familie over had. Tientallen jaren later ging hij het zelf ook doen, toen hij een deel van zijn drie verdiepingen tellende woning in Brooklyn een semester verhuurde aan een paar studenten. Ik leerde er Lucien kennen, de IT-specialist uit Nederland die in de slaapkamer beneden woonde, en Ariane, de Franse filmstudente in de logeerkamer boven, hun eten in de gezamenlijke ijskast en hun eigenaardige Europese toiletartikelen in de badkamer. Al die loze ruimte kon best ‘aan het werk worden gezet’, vond mijn partner – en hij vond het oprecht leuk om studentikoze types uit de hele wereld om zich heen te hebben voor een interessant gesprek en verbreding van zijn horizon.

Ook zijn er natuurlijk al tientallen jaren allerlei moderne vormen van kortetermijnverhuur, met grote spelers als HomeAway of VRBO en nichespelers als BedandBreakfast.com, of de (rubrieks)advertenties in diverse media. “Een van de karakteristieke elementen van de deeleconomie is dat de ideeën op zich niet nieuw zijn”, zegt Arun Sundararajan, professor aan de New York University en auteur van het boek *The Sharing Economy: the End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*.

Wat echter wel nieuw is en wat Airbnb vooral heeft gedaan, is drempels wegnemen en een eenvoudig, gebruiksvriendelijk en toegankelijk platform bouwen dat iedereen uitnodigt om ook te gaan verhuren. En Airbnb deed meer anders dan eerdere bedrijven. Allereerst richtte het zijn website zo in dat ook de persoonlijkheid van de verhuurders kon worden gëtaleerd. Daarnaast investeerde het in professionele fotografie-services voor individuele verhuurders, om ervoor te zorgen dat de accommodaties er comfortabel en uitnodigend uitzien.

En bovendien werken het zoekstelsel, de messaging en betaling onafhankelijk van elkaar en probleemloos. (Veel mensen vinden dat Airbnb geen techbedrijf is, omdat het om woningen en andere verblijfsruimtes draait. Maar Airbnb heeft een van de meest geavanceerde back-end technologiestructuren van Silicon Valley.) Het bedrijf heeft een serie hulpmiddelen ingebouwd om het vertrouwen te vergroten. Zoals wederzijdse reviews die alleen kunnen worden verstrekt door betalende klanten die daadwerkelijk in een Airbnb-accommodatie logeerden, en een geverifieerd identificatiesysteem. Een van de belangrijkste maar minst besproken redenen dat Airbnb zo anders was, is dat het zich op steden richt. Er mag dan veel aandacht uitgaan naar de boomhutten en woonboten op de site, het grootste deel van de Airbnb-accommodaties zijn studio's en twee- en driekamerappartementen. Dat maakt Airbnb zo aantrekkelijk voor veel reizigers en daardoor is het zo'n bedreiging voor het hotelbedrijf. Airbnb nodigde gewone mensen uit – zelfs al was 'hun' onroerend goed niet meer dan een gehuurde studio – om munt te slaan uit de ruimte die ze tot hun beschikking hadden. En dat veranderde de zaken enorm voor zowel de verhuurders als de reizigers. Het was iets voor in de stad, het was gemakkelijk en het was 'millennial'. En in de online marktplaatsenbusiness leidt schaalgrootte tot nog meer schaalgrootte. Toen Airbnb eenmaal een bepaalde omvang had bereikt, was het bijna niet meer van de troon te stoten.

Airbnb heeft het hotelbedrijf en de reiswereld ontworpen, heeft het ruimtegebruik en het vertrouwen in elkaar veranderd én heeft geleid tot disruptie van de conventionele managementtheorie. Een van de unieke aspecten van Airbnb's opkomst is het totale gebrek aan bedrijfservaring bij de oprichters toen zij van start gingen – plus het korte tijdsbestek waarin Chesky, Gebbia en Nathan Blecharczyk (die door Chesky en Gebbia

na dat eerste weekend werd binnengehaald als de technische, derde medeoprichter) moesten leren om leiders te worden. Airbnb werd snel een volwassen bedrijf dat volwassen werd gewaardeerd met volwassen verwachtingen en volwassen problemen. Maar anders dan bij eerdere bedrijven die tot dit formaat uitgroeiden waarin het team van oprichters daarna werd opgesplitst of er ‘professioneel’ management ten tonele verscheen, zijn de drie leiders van Airbnb nog steeds samen. En ze staan nog altijd stevig aan het roer van het ruimteschip dat ze samen bouwden.

Deze evolutie was het opvallendst bij Chesky, nu 35 jaar en Airbnb’s CEO. Chesky was een complete buitenstaander. Niet alleen had hij geen enkele bedrijfsmatige kennis, het ontbrak hem zelfs aan de technische vaardigheden om ook maar iets te bouwen wat een elementaire website te boven ging. Toch moest hij zich snel ontwikkelen tot iemand die niet alleen wist wat *angel*-investeerdere en *slide decks* zijn, maar die ook een bedrijf van \$30 miljard met 2500 werknemers kon aansturen.

Hoewel Chesky het leeuwendeel van de credits krijgt, zou Airbnb nooit hebben bestaan zonder juist de combinatie van deze drie oprichters. Gebbia, ook 35, is een designrebel met gedurfde ideeën en ondernemerstalent dat zich al in zijn vroege jeugd manifesteerde. Blecharczyk, 33, is een buitengewoon getalenteerde engineer, die toen hij nog op school zat miljoenen verdiende met het ontwikkelen en verkopen van software en die eigenhandig de backbone en infrastructuur bouwde die Airbnb mede zo succesvol hebben gemaakt. De drie mannen zijn op zo ongeveer elk denkbaar terrein totaal anders. En terwijl Chesky steeds meer in zijn rol van CEO en leider van het bedrijf is gegroeid, hebben Gebbia en Blecharczyk de afgelopen jaren hun eigen wegen gebaad en zich we-

ten te vestigen in leiderschapsrollen die bij hun eigen sterke kanten passen.

Op het moment dat dit boek ter perse kwam, bereidde het bedrijf een grote aankondiging voor over de volgens Chesky belangrijkste zet in Airbnb's jonge bestaan. Een aankondiging die het begin zou markeren van een ingrijpende herpositionering: een ambitieuze sprong voorbij alleen accommodaties naar 'alles wat bij de reis kan horen' – met een serie nieuwe producten, tools en ervaringen. In plaats van alleen onderdak aan te bieden, wil Airbnb nu een platform zijn voor unieke, sterk lokale ervaringen: trainen met ultra-marathonlopers in Kenia, bonsaiboompjes snoeien met gelijkgestemden in de stad waar je woont enzovoort. Het wil restaurantreserveringen aanbieden, transport over de weg en binnenkort ook dingen waar vluchten aan te pas komen. Het is een gedurfde stap en een gigantische nieuwe business voor zo'n jong bedrijf – zeker voor een bedrijf met een corebusiness die nog steeds elke twee jaar bijna verdubbelt.

En het is een feit, Airbnb groeit en verandert zo snel dat er nadat dit boek het licht ziet meer grote veranderingen zullen volgen. Pas tegen het eind van het wordingsproces van dit boek begreep ik wat Chesky bedoelde, destijds in het Fairmont. Toen ik op een later tijdstip hoorde over de grote sprong voorwaarts naar nieuwe markten, grapte ik tegen Chesky dat Airbnb's doodgewone verhuur-van-accommodatie-business 'oud' begon te lijken. Hij keek me daarop serieus aan, wees naar de PowerPoint-presentatie die hij me zojuist had laten zien over de veranderingen en zei: "Ik hoop dat *dit* binnenkort het oude Airbnb zal zijn."

Het is voor deze drie oprichters niet bepaald eenvoudig geweest om Airbnb van de grond te krijgen en te laten groeien,

dat ging niet zonder de nodige hobbels op de weg. En er zullen nog veel meer hobbels zijn: de juridische strijd is verre van gestreden en er zullen meer nare verhalen en meer voorbeelden van stuitend wangedrag volgen. De oprichters zullen in de toekomst zwaar op de proef worden gesteld als ze uitbreiden naar nieuwe business – en als ze het bedrijf voorbereiden op een eventuele beursgang. Tot nu toe is Airbnb in staat gebleken om op die heel smalle grens tussen schaalvergroting en handhaving van de ‘missie’ te balanceren, vooral omdat de oprichters de keus hadden qua investeerders en alleen voor partijen kozen die stroken met hun langetermijnvisie. Maar als Airbnb de beurs opgaat, zullen de oprichters gedwongen zijn om af te stemmen hoe ze hun oorspronkelijke doelstellingen kunnen handhaven, nu met de hete adem van grote, institutionele investeerders in hun nek die ze niet meer stuk voor stuk zelf kunnen uitkiezen.

Wat er verder ook mag gebeuren, Airbnb heeft nu al een enorme en blijvende impact gehad. Het heeft records gebroken wat betreft zijn groeisnelheid en heeft alle denkbeelden op zijn kop gezet over wat ervoor nodig is om een bedrijf van \$30 miljard te leiden. Airbnb heeft opnieuw invulling gegeven aan hoe we de ruimte om ons heen zien en hoe we naar onbekenden kijken. Het heeft de manier veranderd waarop we reizen, doordat het de deur open heeft gezet naar een markt van ‘alternatieve accommodaties’ die de aandacht heeft getrokken van zowel tientallen nieuwkomers als de allergrootse hotelbedrijven. En nu wil Airbnb ook verandering gaan brengen in hoe we nieuwe plekken ervaren en hoe we leven in de stad waar we wonen. Al die dingen heeft Airbnb tegen alle verwachtingen in gedaan, nadat zo veel mensen nee zeiden tegen hun ideeën en terwijl gefortuneerde, traditionele partijen in de bedrijfstak alles op alles hebben gezet om Airbnb tegen te werken. En dat allemaal omdat drie jongens met maar weinig

ervaring een gek, brutaal idee hadden. Het verhaal over hoe Chesky, Gebbia en Blecharczyk het zo ver wisten te brengen, is memorabel. Hun relaas dient ook ter inspiratie van iedereen die een gedurfd idee heeft waarvan iedereen zegt dat het nooit wat zal worden.

Dit is hun verhaal.

1.

De obsessieve drive

Ik moet je wat vertellen. We gaan ooit een bedrijf beginnen en daar gaan ze een boek over schrijven.

– Joe Gebbia

De grote lijnen van Airbnb's verhaal zijn allang bekend in Silicon Valley en ver daarbuiten: in oktober 2007 besloten twee werkloze jongens die net afgestudeerd waren van de kunstacademie en de huur moesten betalen voor hun driekamerappartement voor de lol om luchtbedden te verhuren tijdens een grote designconferentie in de stad, die zo druk bezocht werd dat er geen hotelkamer meer te krijgen was. In sommige kringen heeft dit verhaal al dezelfde mythische status als een paar andere legendarische oprichtingsverhalen die eraan voorafgingen. Bill Bowerman, die vloeibaar methaan in het wafelijzer van zijn vrouw goot bijvoorbeeld, wat leidde tot de geboorte van de Nike-sneaker met wafelzool. Of Bill Hewlett en Dave Packard die een oscillator bouwden in Packards nu beroemde garage.

In werkelijkheid begint Airbnb's verhaal al een paar jaar eerder, in de zomer van 2004, dik vijfduizend kilometer verderop in Providence (Rhode Island) in een studio op de campus van de Rhode Island School of Design (RISD). Brian Chesky en Joe Gebbia, twee studenten – Gebbia zat in het vierde jaar van een vijfjarige, dubbele master industrieel en grafisch design, en Chesky was net afgestudeerd – namen deel aan een door RISD gesponsord onderzoeksproject in samenwerking met

Conair Corporation, dat de meeste mensen kennen van de haardrogers en andere verzorgingsproducten. Bedrijven gingen wel vaker een partnerschap aan met RISD om toegang te krijgen tot de studenten industrieel design. Voor dit specifieke programma had Conair de school ingehuurd. RISD selecteerde daarop een groep studenten die zes weken lang uitsluitend bezig zouden zijn met het ontwerpen van producten voor het bedrijf. Het meeste werk werd verricht op de campus van RISD. Maar Conair kreeg de rechten op de producten en de studenten deden echte werkervaring op en kregen betaald. Aan het eind van de periode presenteerden ze hun ideeën aan executives van Conair.

De studenten werkten in teams van twee en Chesky en Gebbia besloten om samen een team te vormen. Ze kenden elkaar al goed en waren elkaar in eerste instantie tegen het lijf gelopen door hun gedeelde interesse voor sport. Chesky runde het ijshockeyteam van RISD en Gebbia had het basketbalteam opgestart. Beweren dat sport geen prioriteit was bij RISD-studenten zou een understatement zijn. Maar de twee, vastbesloten om het imago van hun team op te poetsen, spanden samen om een ambitieus marketingplan te realiseren: ze werven fondsen, stelden een schema op, ontwierpen nieuwe uniforms en verzonnen andere creatieve opsmuk, zoals het gebruik van onbeschaamde wc-humor, om de teams een wat minder braaf imago te geven. En ze slaagden in hun opzet. De RISD-sporten werden een populair evenement bij studenten. Ze trokken zelfs studenten aan van de naburige Brown University – én de kleurrijke burgemeester, Buddy Cianci, die ‘erecoach’ van het hockeyteam werd. “Ik denk dat het een van de zwaarst mogelijke uitdagingen op marketinggebied *ever* was”, zei Gebbia later tegen *Fast Company*. “Hoe krijg je kunstacademiestudenten op vrijdagavond naar een sportevenement?”

Maar ondanks al die gekkigheid was de Conair-stage toch de eerste keer dat Chesky en Gebbia samenwerkten aan een designproject. Het studententeam reisde eens per week af naar Conair-kantoren in Stamford (Connecticut), voor briefings met Conairs marketingteam, en trok zich dan weer terug in het RISD-atelier om ontwerpen uit te werken. Gebbia en Chesky werkten keihard aan hun ontwerpen. Ze bleven vaak de hele nacht in de studio en leefden zich met inzet van al hun creativiteit uit. Pas toen het tijd werd om hun ideeën te presenteren, realiseerden ze zich hoe ver ze daarin waren gegaan. Terwijl de rest van het team kwam aanzetten met nieuwe ontwerpen voor haardrogers, kwamen Chesky en Gebbia met een nieuwe visie voor het bedrijf. Ze pitchten out of the box-producten, zoals een shirt gemaakt van zeep dat je van je af kon wassen. “De blik van de executives verried alles”, aldus Gebbia over de reacties van Conair. De marketingmanager die de leiding had over het project beet Chesky toe dat hij te veel koffie gedronken had. “Ik had helemaal geen koffie gedronken”, wist Chesky. Voor Chesky en Gebbia was het een openbaring. Niet op het gebied van haardrogers, maar omdat ze zagen wat ze konden bedenken als ze de koppen bij elkaar staken. “We bleven voortbouwen op elkaars ideeën”, vertelt Chesky. “Als Joe en ik om tafel gaan zitten worden ideeën altijd groter en groter, nooit kleiner.” Gebbia dacht er hetzelfde over: “Ik kreeg een voorproefje van, oké, als wij [Brian en ik] in dezelfde kamer gaan zitten en we werken aan een idee, dan kunnen we dingen voor elkaar krijgen die anders zijn dan wat alle anderen doen.”

Gebbia had al zo'n gevoel. De maand ervoor was Chesky's afstudeerceremonie geweest. Het was een gedenkwaardige gebeurtenis. De studenten die op dezelfde dag afstudeerden hadden Chesky gevraagd om het woord te voeren. Het werd een performance: Chesky liep naar het podium op de muziek

van Billie Jean van Michael Jackson, trok zijn toga uit om een wit jasje tevoorschijn te toveren en gaf voor de hele menigte een show weg in Jackson-stijl nog voor hij het podium beklom. Een paar dagen later vroeg Gebbia zijn goede vriend en geestverwant of hij meeding een pizza eten. Aan hun gezamenlijke tijd op de campus zou nu snel een eind komen, en Gebbia had een voorgevoel dat hij kwijt wou. “Ik moet je iets vertellen”, zei hij. “We gaan ooit een bedrijf beginnen en daar gaan ze een boek over schrijven.”

Chesky kon dat wel waarderen (“Hij keek me aan en maakte er zich min of meer met een grap van af”, zegt Gebbia.) Maar ondanks dit ‘Casablanca-moment’, zoals ze het later zouden noemen, vond Chesky dat hij door moest met zijn leven en een respectabele baan moest vinden. Want was dat niet waar het uiteindelijk allemaal om draaide? Chesky groeide op in de staat New York als zoon van twee sociaal werkers, die hard hadden gesappeld om hun kinderen de vrijheid te geven om een passie of hobby na te jagen. Zijn moeder Deb, nu fondswerver voor het Rensselaer Polytechnic Institute, en zijn vader Bob Chesky, die in 2015 met pensioen ging na dertig jaar voor de staat New York te hebben gewerkt, stonden achter hun zoons interesse in kunst. De tekenlerares op de middelbare school had hun verteld dat Brian Chesky volgens haar ooit een beroemd kunstenaar zou worden. En zijn ouders vonden het fantastisch dat hij was toegelaten op de RISD. Maar ze vroegen zich wel af welke vooruitzichten op werk hun zoon zou hebben met een diploma van de kunstacademie op zak. (“We waren bang dat hij een arme kunstenaar zou worden”, zegt Deb Chesky.) Om ze niet teleur te stellen, veranderde Chesky halverwege zijn tijd bij de RISD van hoofdvak: hij switchte van illustreren naar industrieel ontwerp, omdat het veel meer mogelijkheden bood op de arbeidsmarkt. Chesky en Gebbia namen dus afscheid, en nadat ze nog even kort bij

elkaar kwamen voor het Conair-programma verhuisde Chesky naar Los Angeles om daar een nieuw leven te beginnen als industrieel ontwerper.

Voordat ze hem uitzwaaiden, kochten Chesky's ouders een pak en een auto voor hem. Die Honda Civic zou bij aankomst op de luchthaven op hem staan te wachten, dat hadden ze geregeld. (Deb Chesky coördineerde de logistieke kant van dit alles. Op een gegeven moment voerde zij de afrondende gesprekken met de autodealer – vanuit de paskamer bij Macy's, waar haar zoon pakken stond te passen. Ze legde de dealer uit dat ze de auto voor haar zoon kocht, die naar Hollywood zou verhuizen. Deb Chesky herinnert zich: “De autodealer zei: ‘Hij wordt toch geen acteur hè?’ ‘Nee’, zei ik toen. ‘Maar wel net zo erg. Hij wordt designer.’”)

Eenmaal in Los Angeles trok Chesky in bij een stel vrienden van de RISD. Hij ging werken voor het industrieel-ontwerpbedrijf 3DID. Dat beviel hem wel; hij ontwierp echte producten voor ondernemingen als ESPN en Mattel. Maar na een paar maanden werd duidelijk dat deze baan toch niet was wat hij had gehoopt. Hij droomde ervan de nieuwe Jony Ive of Yves Béhar te worden, beroemde ontwerpers die bedrijven als Apple en het consumenten-technologiebedrijf Jawbone opnieuw hadden uitgedacht. Zijn dagelijkse werk vond hij niet inspirerend. Het kwam vooral neer op mechanische uitvoering. “Het was geen onzin wat we deden, maar het was zo duidelijk niet in de geest van de RISD”, zeg hij. De vermaarde opleiding had hem vervuld met verander-de-wereld-idealisme. Bijna elk probleem ter wereld kan worden opgelost met creatief design, was hem verteld. Als je je ergens een voorstelling van kunt maken, dan kun je het ontwerpen. En: je kunt een wereld ontwerpen waarin je zelf wilt leven. Als designer kun je de wereld *veranderen*. “Maar toen ik in LA aankwam,

was dat een gigantische realitycheck voor me”, zei hij later. “Zo van, oké: en dit is dan de echte wereld. Die is niet zoals je dacht.”

Chesky had ook niet zo veel met Los Angeles. “Ik zat anderhalf uur heen en anderhalf uur terug in mijn auto [naar mijn werk], een lege auto”, herinnert hij zich. Hij voelde zich gedesillusioneerd, vond dat hij de verkeerde keuze had gemaakt. “Ik ervoer mijn leven alsof ik in een auto reed en de weg voor me aan de horizon zag verdwijnen en datzelfde beeld in mijn achteruitkijkspiegel zag”, vertelde hij later aan Sarah Lacy, techjournalist en oprichter van *PandoDaily* tijdens een gezellige babbel in 2013. “Het was iets als: goh, dit is dus wat ik voortaan zal gaan doen. Het zal allemaal gewoon wel niet zo in elkaar zitten als ze bij de RISD zeiden.”

Intussen was ook Gebbia klaar bij de RISD. Hij verhuisde naar San Francisco, waar hij als grafisch ontwerper voor uitgever Chronicle Books werkte en zijn intrek nam in een driekamerappartement aan de Rausch Street in San Francisco's South of Market-district. Hij had zich bovendien op het ondernemerspad gewaagd en geprobeerd om een stoelkussenlijn te lanceren, die hij had ontworpen bij de RISD. De kussens waren bedoeld voor kunstacademiestudenten die de rit uit moesten zitten bij de notoir ellenlange kunstkritieken ('crits'). Hij noemde ze brutaal CritBuns en ze hadden de vorm van een achterste. Gebbia won met zijn CritBuns een prestigieuze prijs bij de RISD: de school zou de ontwikkeling van het product financieren en het cadeau doen aan elk lid van een afstuderende klas. Gebbia zette alles op alles om een fabrikant en een mallenmaker te vinden om achthonderd CritBuns te produceren in vier weken tijd, zodat ze op *graduation day* klaar zouden zijn. De dag erop transformeerde hij het CritBuns-project tot een bedrijf. (Gebbia had al vroeg

laten zien dat hij de gave had om ondernemerschap en kunst te fuseren: in de derde klas van de lagere school verkocht hij Teenage Mutant Ninja Turtles-tekeningen aan zijn klasgenootjes voor twee dollar per stuk, tot ouders tegen leraren zeiden dat hij daarmee moest ophouden.)

De twee vrienden spraken elkaar geregeld. Gebbia gaf Chesky updates over zijn CritBuns en ze brainstormden samen over producten voor 3DID. Gebbia eindigde de gesprekken steevast met een smeekbede aan Chesky om toch liever naar San Francisco te verhuizen, zodat ze samen een bedrijf konden starten. Chesky verzette zich daartegen, altijd om dezelfde reden: als hij zijn baan opzegde, zou hij zijn zorgverzekering kwijtraken. Op een dag kwam er een postpakket van Gebbia binnen bij Chesky op het werk. Chesky opende de doos en ontdekte dat er twee commercieel geproduceerde CritBuns in zaten. Gebbia was erin geslaagd om ze in de markt te zetten en had een grote order in de wacht gesleept van de Museum of Modern Art Design Store, de heilige graal voor ontwerpers. Chesky weet nog dat hij dacht: hij heeft het zowaar voor elkaar gekregen! (“Het was een kleine por”, zegt Gebbia. “Een reminder. Vergeet het niet: wij zouden samen misschien ook dingen kunnen creëren.”)

Gebbia's postpakket trok Chesky over de drempel: hij begon rond te kijken naar werk in San Francisco. Begin 2007 hoorde hij over een baan bij Method, een toen snelgroeiend bedrijf dat reinigingsproducten voor thuisgebruik maakte, met een focus op duurzaamheid en met een bekroond verpakkings-systeem. Dit leek Chesky een goede oplossing: hij kon dan naar San Francisco, en Method was een op design georiënteerd bedrijf met waarden die veel meer in overeenstemming waren met de zijne. Chesky kwam ver in het sollicitatieproces: hij doorliep meerdere sollicitatierondes, voerde een ontwerp-

opdracht uit, presenteerde het resultaat aan een panel van vijf executives, en werd bij elke stap enthousiaster over de kans om voor Method te werken. Maar uiteindelijk ging de baan naar iemand anders.

Chesky was teleurgesteld. Maar de sollicitatiegesprekken hadden hem wel een paar keer in San Francisco gebracht en hij was onmiddellijk verliefd geworden op de stad. De energie en creativiteit, de ondernemende types die hij in Gebbia's kringen tegenkwam: het deed hem denken aan de spirit die hij vroeger bij de RISD had gevoeld. (Gebbia was hoofdhuurder geworden van het appartement aan de Rausch Street en had het pand omgevormd tot een soort ontwerperscollectief, waarvoor hij als 'beheerder' zorgvuldig gelijkgestemde huisgenoten selecteerde.) Chesky en Gebbia begonnen serieuzer na te denken over wat voor soort bedrijf ze samen zouden kunnen starten. Tegen die tijd had Chesky zijn baan opgezegd – tot groot verdriet van zijn ouders – en was hij begonnen om voor zichzelf een andere weg uit te stippelen. Er was hem gevraagd om les te geven in industrieel ontwerp aan de California State University op Long Beach en hij begon betrokken te raken bij het ontwerperswereldje van Los Angeles. Chesky dacht dat hij best in Los Angeles kon blijven wonen en dan een paar dagen per week naar San Francisco zou kunnen forenzen om met Gebbia samen te werken.

In september van dat jaar vertrokken alle twee de huisgenoten van Gebbia plotseling, nadat de huisbaas de huur had verhoogd. Dat was voor Gebbia het moment om over te gaan op een serieuze poging om Chesky te bewegen naar San Francisco te komen en een van de vrijgekomen kamers te huren. Gebbia had zelf al een van die twee kamers betrokken en Chesky zou een perfecte match zijn voor de andere. Maar Chesky zag het niet zo zitten; ze zouden met zijn tweeën een maand lang

de huur voor drie kamers moeten opbrengen, omdat de derde kamergenoot pas in november zijn intrek kon nemen. Chesky probeerde Gebbia over te halen om hem – *of all things* – voor drie dagen per week een sofa te verhuren in zijn appartement, zodat hij kon forenzen en in wezen op twee plekken zou kunnen wonen. Gebbia vond dat compleet idioot. Geconfronteerd met de dreigende deadline en zonder nieuwe huisgenoot in het zicht, besloot Gebbia uiteindelijk dat hij het appartement dan maar moest laten varen. Maar op de ochtend dat hij de huisbaas wilde bellen met die mededeling belde Chesky hem: hij ging het doen. Hij zou een van de kamers huren.

Chesky zei snel vaarwel tegen zijn leven in Los Angeles; hij brak met zijn vriendin, vertelde zijn huisgenoten het nieuws, vertrok uit zijn appartement met achterlating van bijna al zijn bezittingen en reed laat op een dinsdagavond in zijn Honda naar San Francisco. In het donker langs de kust rijdend kon hij nauwelijks de weg voor hem zien. Maar het enige wat in zijn hoofd opkwam, was dat álles beter was dan de lege weg die hij zo lang voor zich had gezien, toen hij zich gevangen voelde in zijn baan. Deze weg was anders. Deze weg, naar San Francisco, leidde hem naar een horizon van kansen.

“Net als Craigslist en Couchsurfing.com, maar met meer klasse”

De mythe wil: toen Chesky bij het appartement aan de Rausch Street aankwam, vertelde Gebbia hem dat hij op het punt stond om zijn stek kwijt te raken, dat de huur was verhoogd naar \$1150 en dat die huur binnen een week moest worden betaald. Chesky had \$1000 op zijn rekening staan. In werkelijkheid wisten Chesky en Gebbia al weken van de verhoogde huur – én dat ze ook nog de extra kamer moesten betalen,

boven op hun eigen huur. Ze hadden zitten brainstormen over opties om geld in te zamelen, al toen Chesky nog in Los Angeles zat. Een van de ideeën centreerde zich rond het International Council of Societies of Industrial Design/Industrial Designers Society of America (ICSID/IDSA) World Congress, een tweejaarlijks onderonsje voor de ontwerperswereld dat voor eind oktober gepland stond in San Francisco. Het evenement zou een paar duizend ontwerpers naar de stad trekken. Gebbia en Chesky wisten dat de hotels vol zouden zitten en dat de prijzen navenant zouden zijn.

Ze dachten: waarom zouden we tijdens het congres eigenlijk geen bed en breakfast maken van de lege kamer in ons appartement? Op de RISD hadden ze geleerd dat creativiteit problemen kan oplossen. En Gebbia had toevallig nog drie luchtbedden in zijn kast liggen van een kampeertrip. Het ging om een ruim driekamerappartement, met een woonkamer, keuken en volledig beschikbare slaapkamer. Ze konden goedkoop onderdak aanbieden en zelfs ontbijt – en ze zouden een advertentie voor hun plek op de designblog kunnen zetten, een blog waarvan ze wisten dat alle ontwerpers hem lazen.

Chesky en Gebbia verfijnden dit idee in de weken die volgden. En hoe meer ze het erover hadden, hoe meer ze zich realiseerden dat het zo'n ongewoon idee was dat het best eens zou kunnen werken. Met de datum waarop de huur moest worden betaald als zwaard van Damocles boven hun hoofd, hadden ze sowieso weinig te verliezen. Ze begonnen wireframes te maken en lay-outs te ontwerpen voor de website waarmee ze hun concept zouden adverteren.

Toen Chesky eenmaal was ingetrokken, huurden ze een freelancer in die wist hoe je op basis van hun ontwerpen een rudimentaire website in elkaar kon zetten waarop hun dienst

AirBed & Breakfast zou worden geadverteerd. Dat resulteerde uiteindelijk in een sterke site waarop hun service wereldkundig werd gemaakt (“Twee designers creëren een nieuwe manier om connecties te leggen tijdens deze IDSA-conferentie”), met uitleg over het huren van de drie luchtbedden in hun appartement voor tachtig dollar per stuk (waarbij inbegrepen: voorzieningen als een dakterras, een ‘designbibliotheek’, ‘motiverende posters’ en 3D-typografie). “Net als Craigslist en Couchsurfing.com, maar met meer klasse”, aldus een ‘aanbeveling’.

Ze mailden designblogs en de organisatoren van het congres en vroegen daar om hulp bij het promoten van hun website. En die kregen ze. De congresorganisatie vond het een grappig, excentriek idee, en de designbloggers vonden het geweldig dat ze twee van hun eigen mensen konden ondersteunen. Chesky en Gebbia dachten dat ze met een beetje geluk een paar rugzakhippies over de drempel zouden krijgen en genoeg zouden verdienen om de huur te betalen. Binnen een paar dagen hadden ze drie boekingen binnen: Kat, een ontwerper uit Boston van in de dertig; Michael uit Utah, vader van vijf kinderen; en Amol Surve, van origine uit Mumbai en net afgestudeerd als master industrieel design aan de Arizona State University. Hun gasten waren allesbehalve hippies. Het waren professionele ontwerpers met een beperkt budget die precies nodig hadden wat Chesky en Gebbia boden. Het vergde natuurlijk wel flink wat vertrouwen. Surve, de eerste die boekte, vond het een merkwaardig idee, maar hij wilde zoals hij zei “vreselijk graag naar het congres”; en toen hij de website zag, wist hij dat die door mensen als hijzelf was gemaakt. “Je kon zien dat het concept ontwikkeld was voor designers door designers.” Na te hebben gegoogeld wat een luchtbed eigenlijk was – hij was nieuwkomer in de VS en had er nog nooit van gehoord – diende hij een verzoek in via een formulier op de

website voor een verblijf in de ‘originele’ AirBed & Breakfast. Toen hij daar niets op hoorde, achterhaalde Surve Gebbia’s gegevens en belde hij hem mobiel. (“Hij was totaal verrast”, zegt Surve. “Ze hadden niet gedacht dat er echt iemand bij ze zou boeken.”) Surve maakte plannen om vijf dagen te blijven voor tachtig dollar per nacht. “Het was aan twee kanten een noodoplossing”, zegt hij. “Ik zocht een noodoplossing om toch naar het congres te kunnen, en zij om toch de huur te kunnen betalen. Het was een perfecte match.”

“Ik zat tegelijkertijd in de woonkamer en in de PowerPoint”

Nadat hij geland was op het vliegveld en de BART-instructies* had opgevolgd die hij van zijn gastheren had gekregen, stond Surve voor de deur van het appartement. Daar werd hij welkom geheten door Gebbia. “De deur gaat open en ik zie een vent met een vliegeniersmuts op en een of andere grote trendy bril. Ik dacht meteen: yep, dit hier is een designer.” Gebbia vroeg hem zijn schoenen uit te doen en bracht hem naar zijn kamer, met een luchtbed, een kussen en een welkomstpakket met daarin een BART-pas, stadsplattegronden en wat muntjes om op straat aan daklozen te geven. (“Ze waren zo op details gericht”, zegt Surve. “Ze vroegen: hadden we nog iets kunnen toevoegen aan dit welkomstpakket? Ik zei: nee, dit is al boven verwachting.”)

Toen hij zijn spullen had neergezet ging Surve op de bank in de kamer zitten en klapte hij zijn laptop open om het congresprogramma te bekijken. Gebbia en Chesky zaten aan tafel

* BART, Bay Area Rapid Transit, het snelle openbaarvervoersysteem van de Bay Area rond San Francisco.

hard te werken. Ze waren bezig een PowerPoint in elkaar te zetten voor hun nieuwe concept. Surve helde een beetje naar ze over om een glimp op te vangen van wat ze aan het doen waren en zag een slide over dat hij de eerste gast was. “Het was ironisch”, zegt hij. “Ik zat tegelijkertijd in de woonkamer en in de PowerPoint.” Ze begonnen hem te bestoken met vragen om feedback en nodigden hem uit mee te gaan naar een pitch-bijeenkomst waaraan ze die avond zouden deelnemen. Het ging om PechaKucha, een soort poetryslam-meets-PowerPoint-presentatie waar ontwerpers hun idee pitchten aan andere ontwerpers. Gebbia en Chesky hadden hun presentatie klaar en nu konden ze dus ook een eindgebruiker presenteren.

Ook de andere twee gasten arriveerden bij het appartement. Kat en Surve deelden een kamer en Michael nam de keuken. Tegen de tijd dat ze allemaal samen naar het congres vertrokken de volgende dag, waren Chesky en Gebbia volledig geobsedeerd door het promoten van hun nieuwe idee. Ze omzeilden het inschrijfgeld door te beweren dat ze bloggers waren. Ze liepen als zodanig uitgerust samen op de conferentie rond, Chesky met een camera op zijn borst om op een blogger te lijken, opgewonden campagne voerend voor hun nieuwe service. “Chesky pitchte het idee bij alles en iedereen”, zegt Surve, die door Chesky en Gebbia als vleesgeworden aanbeveling werd gebruikt. “Vraag hém maar hoe geweldig het is!”, zei Chesky, Surve naar voren duwend. Surve bevestigde dan hoe gaaf hij het vond en dat het om niet zomaar een slaapplek ging. (“Mijn creatie kwam echt voor ons op!”, zei Chesky kortgeleden toen hij erover nadacht. “Hij was een fantastische pleitbezorger.”) De mensen reageerden vooral geamuseerd. Niemand nam hen serieus. Tijdens het happy hour in de bar van het Fairmont Hotel lukte het Chesky om zich in de menigte te wringen rond een bekende ontwerper die hij al jaren bewonderde. Die ontwerper was niet onder de

indruk. “Brian,” zei hij, “ik hoop dat dit niet het enige idee is waar je aan werkt.” Het was de eerste van vele realitychecks. (“Ik herinner me die opmerking zo goed dat hij wel in mijn hersenen gebrandmerkt lijkt”, zei Chesky.)

Buiten het congres om namen Chesky en Gebbia Surve mee hun stad in. Ze gingen met hem naar hun favoriete tacotent, naar de San Francisco Ferry Building en naar de Stanford-designacademie. Ze serveerden hun gasten een ontbijt van ongeroosterde Pop-Tarts en jus d’orange. In die paar dagen voelden de vijf zich op hun gemak bij elkaar in het appartement. Chesky herinnert zich dat hij op zeker moment met Michael aan het praten was, terwijl die in zijn ondergoed op het luchtbed in de keuken lag. Ze verdienden uiteindelijk duizend dollar aan het experiment.

Maar ook na dit alles hadden ze niet het idee dat hun idee een *enorm* succes zou worden. Het was gewoon te raar. Het was iets wat ze hadden bedacht om de huur te kunnen betalen, om het hoofd boven water te houden – in elk geval lang genoeg om ze de tijd te geven om na te denken over hun *échte* grote idee.

Chesky en Gebbia focusten daarna weer totaal op brainstormen over het bedrijf dat ze *écht* zouden gaan starten. Ze haalden een van Joe Gebbia’s vroegere huisgenoten aan boord, Nathan Blecharczyk, een getalenteerde software-engineer uit Boston die tussen twee banen in zat. Als zoon van een elektrotechnisch ingenieur had Blecharczyk zichzelf op twaalfjarige leeftijd geleerd te programmeren, met een boek dat hij bij zijn vader op de plank vond. Tegen de tijd dat hij veertien werd, was dat programmeren een ‘grote passie’ geworden en deed hij betaald werk voor klanten die hem online hadden gevonden. Toen hij van de middelbare school kwam, had hij bijna

een miljoen dollar verdiend met het bouwen en verkopen van marketingsoftware. Daarmee financierde hij onder andere zijn universitaire opleiding computerwetenschappen (Harvard). Maar Blecharczyk had het grootste deel van 2007 gewerkt bij een falende onderwijs-startup en dacht erover zijn baan op te zeggen. Gebbia was net weg bij Chronicle Books en was bezig met een nieuwe startup, die hij had bedacht na CritBuns – Ecolect.net, een marktplaats met duurzame materialen voor de ontwerperswereld.

De drie mannen sloegen aan het brainstormen en sprongen van het ene naar het andere idee. Op een zeker moment stonden ze kort stil bij een concept voor het matchen van huisgenoten via een website, iets wat ze voor zich zagen als een soort Craigslist-meets-Facebook voor huisgenoten. “We dachten dat niemand voor dat AirBed & Breakfast-ding zou gaan – en iedereen wilde wél huisgenoten”, zegt Chesky. Maar na vier weken ontwerpen en verfijnen typten ze roommates.com in bij een browser en zagen ze tot hun grote ontzetting dat het idee al bestond. Ze gingen terug naar de tekentafel.

Chesky ging dat jaar in de kerstvakantie ontmoedigd terug naar huis, naar Niskayuna (in de staat New York). Als zijn familie en vrienden hem vroegen wat hij deed, zei hij dat hij ondernemer was. Dan corrigeerde zijn moeder hem: “Nee, je bent werkloos.” (“Nee, ik ben ondernemer!”, protesteerde hij dan. “Nee, je bent werkloos”, ging het dan weer.) Behalve zijn ouders kenden maar weinig mensen het woord ‘ondernemer’ in Niskayuna. “Wat *onderneem* je dan?”, vroegen zijn vrienden. Omdat hij ze dan echt iets noemenswaardigs kon melden, kwam hij keer op keer uit op AirBed & Breakfast. Gebbia, ook thuis voor kerst, in Atlanta, was hetzelfde aan het doen. Ze raakten eraan gewend om over AirBed & Breakfast te praten. En toen begonnen ze zich af te vragen: was *dit* dan het idee?

Over de auteur



Leigh Gallagher is assistent-hoofdredacteur bij *Fortune*. Ze is daarnaast medevoorzitter van de *Fortune* Most Powerful Women Summit en van de redactionele franchise *Fortune's* 40 Under 40 buiten de VS. Ze is geregeld te gast bij CBS *This Morning*, *Marketplace*, MSNBC's *Morning Joe*, CNBC en CNN. Gallagher woont in New York City.

In 2008 bouwden twee arme studenten (Brian Chesky en Joe Gebbia) en hun programmerende nerdvriend (Nathan Blecharczyk) een platform dat binnen tien jaar de grootste aanbieder van accommodaties ter wereld werd. Airbnb is momenteel 30 miljard dollar waard en hét voorbeeld van Silicon Valley's 'unicorn' startups. Maar het bedrijf is niet zonder controverse, want je verstoort een hotelbranche van 500 miljard dollar niet zonder een paar vijanden te maken. Dit is tevens het verhaal van de wetgevers die Airbnb willen stoppen, leiders van de hotelbranche die Airbnb willen laten verdwijnen en wijken en steden die worstelen met de huizen die te huur worden aangeboden.

Er zijn headlines en horrorverhalen, maar Airbnb heeft de manier waarop we reizen voorgoed veranderd. Een manier waarbij een gevoel van ergens thuiszijn, vertrouwen heeft gecreëerd tussen gastheer/vrouw, en de gast die op zoek is naar een betekenisvollere reiservaring die hotels maar moeilijk kunnen evenaren. *De Airbnb Story* is het eerste boek dat het complete verhaal vertelt over Airbnb, cultureel fenomeen, hotel disrupter, vijand van regelgevers. En het is de eerste diepgaande profielschets van Brian Chesky, de nieuwsgierige CEO en medeoprichter. Voor iedereen die er ooit over heeft gedacht om zijn woning op Airbnb te verhuren om wat bij te verdienen, die ooit een Airbnb heeft geboekt of wil boeken of die zelf rondloopt met een disruptief idee, is dit boek een absolute must-read.



9 789462 762534

WWW.MANAGEMENTIMPACT.NL