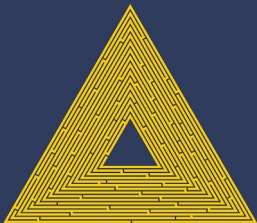


BESTSELLER DENNÍKA WALL STREET JOURNAL

Eliot Brown a Maureen Farrell



Kult WE

WeWork a veľké precitnutie
zo startupového ošialu



N

Eliot Brown a Maureen Farrell

Kult WE

Eliot Brown a Maureen Farrell

Kult WE

WeWork a veľké precitnutie
zo startupového ošialu

Eliot Brown and Maureen Farrell

The Cult of We: WeWork, Adam Neumann, and the Great Startup Delusion

Copyright © 2021 by Eliot Brown and MMF Creative Inc.

Translation © Filip Pacalaj

Design & Layout © Ondrej Ivánek

Slovak edition © 2022 by N Press, s. r. o.

Citát uvedený v úvode Epilógu pochádza zo slovenského vydania: FITZGERALD, F. Scott (2005): *Veľký Gatsby*. Petit Press, edícia Svetová knižnica SME, 2005, s. 218, preložil Ján Vilikovský.

ISBN 978-80-8230-079-9

Venujem otcovi, mame a Nikovi
— *Eliot*

Venujem Jasonovi, Cecilii a Annabel
— *Maureen*

Do špekulatívnej epizódy je zakomponovaná eufória,
masový únik z reality, ktorý vylučuje akékoľvek vážne
uvažovanie o skutočnej povahe toho, čo sa deje.

— John Kenneth Galbraith,
Krátke dejiny finančnej eufórie

Obsah

Poznámka autorov	13
Predhovor – Samit	19
Časť I	
Kapitola 1 – Pracant	28
Kapitola 2 – Zelenáči	35
Kapitola 3 – Energia slávnych	43
Kapitola 4 – Fyzický Facebook	48
Kapitola 5 – Výroba komunity	55
Časť II	
Kapitola 6 – Zakladateľov kult osobnosti	68
Kapitola 7 – Aktivácia priestoru	81
Kapitola 8 – Viac Ja ako My	89
Kapitola 9 – FOMO podielových fondov	96
Kapitola 10 – Prebublávanie	111
Kapitola 11 – Návnada pre mileniálov	128
Kapitola 12 – Bratia z bánk	142
Kapitola 13 – Dobývanie sveta	151
Časť III	
Kapitola 14 – Priatelia na vysokých miestach	162
Kapitola 15 – Je to zložité	177
Kapitola 16 – Miliarda dolárov za minútu	185
Kapitola 17 – Neumann a Son	196
Kapitola 18 – Bláznivý vlak	202

Kapitola 19 – Výnosy, násobok, oceňovanie	212
Kapitola 20 – Komunitou upravený zisk	226
Kapitola 21 – Adamova archa	236
Kapitola 22 – Trojbiliónový trojuholník	243
Kapitola 23 – Letný tábor	255
Kapitola 24 – Topánky vyzuť, duše dnu	263
Kapitola 25 – Vysoký let	273
Kapitola 26 – Mark aj Sheryl	292
Kapitola 27 – Prerazené hradby	304
Časť IV	
Kapitola 28 – Plytvanie z rozsahu	318
Kapitola 29 – Gitarový dom	330
Kapitola 30 – Pád pred pádom	341
Kapitola 31 – Energii We	354
Kapitola 32 – Dvadsať ku jednej	364
Kapitola 33 – WeWTF: Blázninec S-1	376
Kapitola 34 – Sonov pokus	382
Kapitola 35 – Paranoja	389
Kapitola 36 – Adamov pád	400
Kapitola 37 – DeNeumannizácia	417
Kapitola 38 – Chlieb hanby	424
Epilóg	439
Podakovanie	456
Poznámky	461
Register	487

Poznámka autorov

Kolaps firmy WeWork v septembri 2019 spôsobil medzi podnikateľmi rozruch, ba až zhrozenie. Jej papierová hodnota v sume bezmála 40 miliárd dolárov zo dňa na deň zmizla a investičný svet sa prebudil do reality toho, že ešte donedávna najvyššie hodnotený americký startup vôbec nie je technologickou firmou, ale obyčajnou spoločnosťou podnikajúcou v sektore realít – ktorá navyše generuje stratu na úrovni 1,6 miliardy ročne. Jej sympatický zakladateľ a výkonný riaditeľ v jednej osobe, ktorý si nenechal ujsť žiaden večierok a ktorého považovali za archetyp „vizionára“ dnešných čias, sa okamžite stal terčom kritiky, a to predovšetkým pre sústredenie sa na obohatenie seba samého. Pád startupu znamenal, že investori ostali bez peňazí, zamestnanci bez práce a šéfovi ostalo rozprávkové bohatstvo.

Náš reportérsky tím, ktorý prípad pokrýval pre denník *Wall Street Journal*, sledoval túto drámu zo sedadiel hneď pri javisku. Viedli sme kroniku spoločnosti, jednotlivých okamihov jej rozpadu, odhaľovali sme stále nové detaily, ktoré sa stali súčasťou príbehu o nevídanom kolapse. Treba priznať, že aj napriek rozsiahlemu spravodajskému úsiliu v čase spomínaných udalostí nám zostalo nezodpovedaných nespočetne veľa kľúčových otázok.

Uprostred nich vystupovalo do popredia najmä jedno

jednoduché tajomstvo. *Ako sa to celé vlastne mohlo stať?* Prečo čaru tejto spoločnosti podľahli aj niektorí z najlepších svetových investorov a bankárov? Ako sa zdeformoval celý náš kapitalizmus, keď trhy niečo tak vo svojej podstate jednoduché – spoločnosť prenajímajúcu nehnuteľnosti – dokázali chápať ako technologický startup meniaci pravidlá hry, ktorý má vyššiu hodnotu ako spoločnosti z rebríčka Fortune 500 ako doručovateľ FedEx a maloobchodná sieť Target? Bol príbeh spoločnosti WeWork nejakou výnimkou alebo sa jednoducho stal najnázornejším príkladom celej prehnitej kultúry, ktorá kvasí kdesi v podhubí podnikateľského a investičného sveta dvadsiateho prvého storočia?

Na všetky tieto otázky sa pokúšame odpovedať na nasledujúcich stránkach. Zatiaľ čo na verejnosti bolo mnohé zrejme dávno – generálny riaditeľ spoločnosti WeWork Adam Neumann vyzbieral od investorov príliš veľa peňazí, nastavil príliš vysoké očakávania, príliš divoko sa zabával, až napokon vyletel príliš blízko k slnku –, za týmito pozorovaniami sa skrýval zložitejší príbeh vzostupu a pádu spoločnosti zaoberajúcej sa podnájomom kancelárií. Stopa peňazí od firmy WeWork viedla k najlepším bankám v krajine, k blízkovýchodnej monarchii bažiacej transformovať svoju ekonomiku, k podielovým fondom túžiacim spestriť svoje portfóliá akciami zo Silicon Valley. Stopy viedli aj k excentrickému a trochu neistému tokijskému magnátovi, ktorý dychtil po tom, aby ho americká technologická elita brala vážne. Celý systém túžil veriť vo víziu sympatického zakladateľa s mesiášskym komplexom a v zisky, ktoré by im prípadne mohol priniesť. Je to príbeh o varení toxickkej zmesi slepoty, hmlistej matematiky a arogancie. Je to príbeh o tom, čo ľudia urobia, ak dostanú možnosť míňať cudzie peniaze s minimálnymi kontrolnými mechanizmami.

Náš príbeh ságy WeWork čerpá z rozhovorov s viac ako tromi stovkami jednotlivcov, ktorí nám venovali čas, podelili sa o svoje vedomosti, skúsenosti či dokonca dokumenty. Zahŕňa

rozhovory s bývalými aj súčasnými vedúcimi pracovníkmi firmy WeWork, zamestnancami a členmi predstavenstva, zamestnancami spoločnosti SoftBank, bankármi, poradcami, investormi, majiteľmi nehnuteľností, konkurentmi, priateľmi a rodinnými príslušníkmi Neumannovcov, s generálnym riaditeľom SoftBank Masajošim Sonom a s mnohými ďalšími. Prevažná väčšina týchto ľudí prehovorila len pod podmienkou, že nezverejníme ich identitu, pričom mnohí sa odvolávali na dohody o mlčanlivosti, ktoré podpísali s firmou WeWork alebo inými zainteresovanými stranami.

Adam Neumann nám odmietol poskytnúť rozhovor pre potreby tejto knihy, preto sme mu predložili fakty o ňom, ktoré sme plánovali zverejniť, a prostredníctvom jeho zástupcu sa nám napokon podarilo získať spätnú väzbu k časti z týchto faktov, ktorá nám pomohla pri ďalšom písaní.

V celej knihe uvádzame ľudí okrem prvej zmienky iba ich priezviskami. Aby nedošlo k zmätku ohľadom Adama a Rebeke Neumannovcov, keď sa v texte vyskytnú pasáže, kde sa hovorí striedavo o ňom aj o nej, používame miesto priezviska krstné meno Rebekah*.

Podstatná časť z týchto rozhovorov sa uskutočnila v roku 2020, po páde firmy WeWork kniha však tiež nadväzuje na dlhoročné spravodajské pokrývanie príbehu pre denník *Wall Street Journal*.

Eliot Brown prinášal informácie o firme WeWork najprv ako reportér so zameraním na realitný trh a neskôr ako reportér alokovaný v San Franciscu so zameraním na rizikový kapitál a startupy, pričom sledoval, ako sa spoločnosť stávala snáď jedným z najtypickejších prípadov monštruózneho startupu generujúceho obrovské straty. Maureen Farrell sledovala jeho rýchly a nezvyčajný rast v čase, keď pre časopis

* V slovenčine nám uľahčuje rozlišovanie rod príslušných slovies. Pri exoticky zakončenom mene Rebekah zachováваме tento tvar v nominatíve, zatiaľ čo skloňujeme naturalizovane – od Rebeke, s Rebekou. Pozn. prekl.

Journal v New Yorku pokrývala vstupy firiem na burzu^{*} a kapitálové trhy.

Potom, čo sa Brown v roku 2013 prvýkrát stretol s Adamom Neumannom, spoločnosť povolila ďalšie stretnutia s ním a v priebehu rokov umožnila aj niekoľkým svojim manažérom poskytnúť nám rozhovor. V knihe uvádzame informácie získané z týchto rozhovorov, ako aj od iných aktérov, ktorí súhlasili s tým, že pre potreby tejto knihy budú hovoriť na záznam, a v poznámkach odkazujeme na zdroj jednotlivých informácií.

V knihe sme starostlivo rekonštruovali jednotlivé scény a vsadili do nich aj príslušné dialógy. Čitateľ by nemal predpokladať, že s nami nutne musela hovoriť práve osoba, ktorej repliku v danej scéne uvádzame. Naším ďalším zdrojom bol rozsiahly archív interných dokumentov spoločnosti WeWork vrátane zápisníc zo zasadania predstavenstva, digitálnych prezentácií pre investorov, finančných výkazov, zmlúv, pásov a videozáznamov, emailov a fotografií.

Každý detail a konverzácia v tejto knihe boli navyše podrobené dôslednému overovaniu faktov a počas celej doby sme sa riadili základným pravidlom, ktoré sme sa naučili ako reportéri denníka *Wall Street Journal*: „len žiadne prekvapenia“. Na dôvažok boli s obsahom knihy oboznámené aj kľúčové postavy príbehu a dostali príležitosť komentovať odhalenia v nej obsiahnuté.

Sme veľmi vďační našim zdrojom, ktoré nám nezriedka venovali hodiny a hodiny svojho času a usilovne nás sprevádzali spomienkami na uvádzané udalosti. Bez nich by rozprávanie tohto príbehu – o ktorom sme presvedčení, že je zásadným naratívom o špecifikách ekonomiky dvadsiateho prvého storočia – nebolo možné.

— Eliot Brown a Maureen Farrell

* Pri udalosti známej predovšetkým pod skratkou IPO označujúcou „prvotnú verejnú ponuku“, čiže Initial Public Offering, v texte zo štylistických dôvodov pred kalkovaním pôvodnej skratky uprednostňujeme opisný preklad typu „vstup na burzu“ označujúci predaj podielov firmy pomocou verejnej ponuky jej akcií. Pozn. prekl.

Kult
WE

Predhovor

Samit

Dav zaplňal sálu Microsoft Theatre v centre Los Angeles a šumel očakávaním. Technici v riadiacej miestnosti pripravili kamery a vzápätí spustili kaleidoskopickú sústavu reflektorov, ktoré osvetľovali scénu – presne tú, na ktorej sa odovzdávajú ocenenia Emmy. Zhruba päťtisíc účastníkov začalo vstávať zo sedadiel, jasali a tleskali v rytme pulzujúcej popovej piesne.

Zjavil sa Adam Neumann.

Tridsaťdeväťročný nabudený chlapík v belasej košeli s vyhrnutými rukávmi, v čiernych nohaviciach a bielych teniskách pobežoval hore-dole a s roztiahnutými rukami povzbudzoval ľudí, aby neprestávali tleskať. Dav šalel. Niektoré z ôsmich kamier už bežali a prenášali detailný obraz jeho tváre na obrovskú obrazovku za ním. Ak by sa do hľadiska dostali nezasvätení ľudia, dalo by sa im odpustiť, keby si Neumanna pomýlili so súťažiacim v talentovej šou alebo nebodaj s televíznym kazateľom. Kráčal smerom k stredu pódia a pumpoval rukou zovretou v päšť.¹

Bol 8. január 2019 a väčšinu mladého obecnstva tvorili zamestnanci firmy WeWork, obrovského startupu s kancelárskymi

priestormi, ktorý Neumann pred deviatimi rokmi spoluzakladal. Neumann, so svojou bezmála dvojmetrovou výškou a havraními vlasmi po plecía, zvolal z celého sveta väčšinu zamestnancov spoločnosti na trojdňovú konferenciu s názvom Global Summit. Čerství nováčikovia aj skúsení manažéri mali za úlohu nasat' celú plejádu prezentácií vychvalujúcich prednosti spoločnosti a jej mimoriadny rast. O tom, že WeWork je o ľudoch, ktorí sa podieľajú na „niečom väčšom, ako sú oni sami“, o čom často držal kázne zmienený spoluzakladateľ spoločnosti narodený v Izraeli. O tom, ako prenájom kancelárskych priestorov od firmy WeWork vytvára priestor „pre skutočný život, nielen pre hon za živobytím“. *Ako robí zo sveta lepšie miesto pre život.*

Dalo by sa to nazvať štandardným korporačným večierkom. Neumann však nerád opakoval po iných spoločnostiach, ani keby malo ísť o iné startupy. WeWork potreboval znamenať viac. Všetko muselo byť extrémne – naplno vypeckovaná startupová kultúra. Veď išlo o spoločnosť, ktorá sa pýšila tým, že vo svojich kanceláriách ponúka čapované pivo zadarmo a do svojich avantgardných záchodových búdok púšťa dunivú populárnu hudbu. Samit v Los Angeles bol len jedným z dvoch každoročných impozantných zhromaždení – druhým bolo podujatie pripomínajúce hudobný festival s názvom Summer Camp. Len päť mesiacov pred zhromaždením povolala spoločnosť WeWork svojich zamestnancov z celého sveta do Spojeného kráľovstva a autobusom ich hodinu a pol prevážala na obrovské pole za Londýnom, aby tam strávili predĺžený víkend počúvaním inšpiratívnych korporačných rečí, hravými bojmi o vlajku a bujarými tanečnými zábavami.

Na podujatí v Los Angeles sa nešetrilo na ničom. S jednodenným predstihom sa zamestnanci firmy WeWork zišli na medzinárodnom letisku v Los Angeles, kam väčšina z nich pricestovala z newyorského ústredia spoločnosti. Karavána autobusov ich viezla z letiska na východ do centra mesta, kde zaplnili tisíce izieb v devätnástich hoteloch. Mali ste pocit, že celé centrum mesta obsadil WeWork. Nemohli ste vyjsť von

bez toho, aby ste nestretli niekoho, kto mal na oblečení logo WeWork alebo kto mieril na spoločné cvičenie jogy, pre ktorú organizátori rezervovali priestor na námestí.

Na nasledujúci týždeň bol plánovaný výlet do filmového zábavného parku Universal Studios, ktoré si WeWork prenajal na celú noc vrátane atrakcií. Alkoholické nápoje tiekli prúdom a na hlavnom pódiu sa striedali kapely. Na jednej z jász s témou Harryho Pottera sa podgurázení zamestnanci vznášali okolo Rokfortského hradu.

Niekoľko dní sa nudné prezentácie o financiách firmy WeWork striedali s odľahčenejším programom. Herec Ashton Kutcher v menších súťažných šou hodnotil malé nádejné startupy. Na víťaza sa zakaždým zniesli roje trblietavých konfiet. Udalosti sa zúčastnili aj ďalšie celebrity ako P. Diddy a Jaden Smith či už ako rečníci na vybraných panelových diskusiách, alebo ako radoví účastníci. Jeden deň plný programátorských tém uzatvoril koncert Red Hot Chili Peppers. Neumannova manželka Rebekah viedla na pódiu rozhovor s frontmanom kapely Anthonyom Kiedisom. Vystúpenie sa dotklo aj tém ako spiritualita, závislosť, bolesť, spriaznené duše a materské mlieko. Počas koncertu Neumann tancoval v prvom rade, až kým nemusel riešiť potýčku s ochrankou a rozptyľovať jej obavy pre prekročenú kapacitu priestoru.

Celé to stálo asi 10 miliónov dolárov.

V iných spoločnostiach by takúto udalosť s takouto cenovkou vnímali ako mimoriadne vyhadzovanie z kopýtko. Spochybňovala by sa prítomnosť generálneho riaditeľa a jeho fiškálna zodpovednosť. Spoločnosť WeWork však nič podobné neriešila. Ani po bezmála desiatich rokoch od svojho založenia sa nedokázala dostať do zisku – dokonca sa k nemu ani len nepriblížila. Prichádzala priemerne o vyše 3 000 dolárov za minútu a za celý predchádzajúci rok prerobila viac ako 1,6 miliardy dolárov. Ale stratové boli aj Uber, Airbnb aj matracový web Casper. Pre najvychytenejšie spoločnosti zo Silicon Valley bola stratovosť bežnou vecou.

Pre startupy nebol tento model rastu a strát bežný odjakživa. Celé desaťročie trvajúca záplava peňazí prúdiacich do Silicon Valley však vytvorila nové kultúrne normy. Excesy sa stali štandardom. Investori ich začali vnímať ako bežné náklady pri podnikaní. Svet sa zmenil, začalo sa hovoriť, že podnikatelia s obrovskou víziou potrebujú na jej predstavenie a na svoj rast ešte väčší priestor. Cieľom začala byť hlavne prudká expanzia a tú tieto spoločnosti s prehľadom ponúkali. Budovali ekonomiku budúcnosti a mala to byť budúcnosť nevyhnutných ziskov.

Aspoň v to všetci dúfali.

NEUMANNOVI SA AJ VĎAKA ZAPOJENIU HVIEZDNYCH mien investičného sveta v priebehu deviatich rokov podarilo získať od investorov viac ako 10 miliárd dolárov, čo predstavuje jednu z najväčších investičných žatiev, akú kedy zaznamenal americký startup. Investormi boli finanční giganti ako Fidelity, T. Rowe Price a Wellington. Ďalej Jack Ma, zakladateľ portálu Alibaba, Steve Cohen, veľké meno hedžových fondov, Harvardova univerzita – všetci stavili na Neumanna. Wall Street sa doň zamilovala ešte viac: generálni riaditelia JPMorgan a Goldman Sachs nešetřili svojou pozornosťou. A Masajoši Son, predseda holdingovej spoločnosti SoftBank Group s centráľou v Tokiu a najväčší globálny technologický investor, sa obzvlášť zaskvel, keď Neumanna pomazal za budúceho popredného hráča v technologickom svete. Neumannovi fanúšikovia ho porovnávali s Jeffom Bezosom alebo Stevom Jobsom – mali ho za titana biznisu, ktorý dovidel za roh a ktorý stál na čele nového, revolučného pohybu.

Dopravný pás prisúvajúci hromady financií poskytol Neumannovi peniaze nielen na extravagantné večierky, ale aj na neustálu, rýchlu expanziu. Do roku 2019 už stihla firma WeWork enormne vyrásť, konkrétne na 425 pobočiek v 27 krajinách po celom svete. Priestory na prácu s charakteristickým interiérovým dizajnom kancelárií s modrastými presklenými

stenami a spoločnými priestormi, ktoré vyzerali ako brooklynské kaviarne, si prenajímalo už viac ako 400 000 ľudí. Amazon, Facebook a Microsoft využívali priestory od firmy WeWork, aby mali kde umiestniť vlastných zamestnancov. Neumann bol posadnutý túžbou zdvojnásobiť príjmy každý jeden rok, čo je krkolomné tempo rastu, dokonca rýchlejšie ako pri softvérových spoločnostiach, s ktorými Neumann rád svoju firmu porovnával. Znamenalo to rýchlejší rast, než aký zaznamenával Uber. Rýchlejší než Airbnb. Jeho firma celých desať rokov od svojho založenia rástla dokonca rýchlejšie než Amazon. Neumann veril, že WeWork prerastie všetkých.

Aj jeho vlastný životný štýl kopíroval rastový trend jeho značky. Iba pár týždňov pred samitom odletel súkromným lietadlom patriacim jeho firme na havajský ostrov Kauai, kde osedlával vlny v tandeme so surferskou legendou Lairdom Hamiltonom. Neumann v tom čase stanovil čistú hodnotu svojho osobného majetku na 10 miliárd dolárov. Domov si zariadil hneď v siedmich lokalitách a na každom mieste sa oň staral pomocný personál zahŕňajúci aj kaderníka a štylistu, ktorí prileteli z New Yorku do Los Angeles aj teraz pred samitom. Býval dokonca v inom hoteli ako zvyšok zamestnancov, zdržiaval sa v Beverly Hills v rozľahlej suite hotela Peninsula. Neskoro v noci sa spolu so svojimi najbližšími spolupracovníkmi skláňal nad pohárom piva v hotelovom bare obloženom brezovým drevom, kde spolu rozdebatúvali niektoré detaily okolo dohody o novej finančnej injekcii. Nezaoberali sa rastúcimi červenými číslami WeWorku. Majetok spoločnosti bol na vzostupe. Alebo snáď nie?

PO UVÍTACOM PRÍHOVORE SVOJIM ZAMESTNANCOM v Microsoft Theatre – tisíckam prítomných a zhruba štyrom tisíckam ďalších, ktorí ho sledovali z New Yorku a z kancelárií po celom svete – Neumann povedal, že im chce niečo oznámiť. Prechádzal sa hore-dole po pódii, presne ako to zvykol robiť pri súkromných rozhovoroch. Neumann počas stretnutí len zriedkavo sedel.