

Дурная кровь

John Carreyrou

BAD BLOOD

Джон Каррейру

Дурная кровь



Private Assets

Издательство АСТ
Москва

УДК 330
ББК 65.290-2
К26

Серия «Бизнес и политика. XXI век»

John Carreyrou

BAD BLOOD

Перевод с английского *А.В. Попова*

Компьютерный дизайн *В.А. Воронина*

Печатается с разрешения литературных агентств William Morris Endeavor Entertainment, LLC и Andrew Nurnberg.

Каррейру, Джон.

К26

Дурная кровь / Джон Каррейру ; [перевод с английского А. В. Попова]. — Москва : Издательство АСТ, 2020. — 416 с. — (Бизнес и политика. XXI век).

ISBN 978-5-17-120672-7

В 2014 году компания «Теранос» была в числе знаменитых «единорогов» Кремниевой долины: ее стоимость стремительно росла и за несколько лет достигла отметки в девять с лишним миллиардов долларов. Разработка «Теранос» — уникальная технология анализов крови, которая быстро и надежно позволяла получить данные о сотнях заболеваний буквально по одной капле, — должна была вот-вот произвести революцию в здравоохранении.

Но был один маленький нюанс — технология на самом деле не работала.

УДК 330
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-120672-7

© John Carreyrou, 2018
© Перевод. А.В. Попов, 2019
© Издание на русском языке AST Publishers, 2020

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
От автора	9
Пролог	10
Глава 1. Цель и смысл жизни	18
Глава 2. Клебот	29
Глава 3. Зависть к Apple	43
Глава 4. Прощай, промзона	56
Глава 5. Друг детства	72
Глава 6. Санни	86
Глава 7. Доктор Джей	103
Глава 8. «миниЛаб»	121
Глава 9. Ставка на велнес	137
Глава 10. Кто такой подполковник Шумейкер	150
Глава 11. Фьюз накаляется	165
Глава 12. Иен Гиббонс	176
Глава 13. Chiat\Day	187
Глава 14. Запуск	200
Глава 15. Единорог	218
Глава 16. Внук	230
Глава 17. Слава	251
Глава 18. Клятва Гиппократа	267
Глава 19. Информатор	279

6 | Джон Каррейру. Дурная кровь

Глава 20. Засада	300
Глава 21. Коммерческая тайна	311
Глава 22. Ла матанца	322
Глава 23. Минимизация ущерба	333
Глава 24. А королева-то голая!	350
Эпилог	367
Послесловие	375
Благодарности	377
Комментарии	380

Предисловие к русскому изданию

Современный мир сделал нас слишком доверчивыми к новым технологиям, мы уже давно убеждены, что нет ничего невозможного. Однако дело Элизабет Холмс показывает, как легко нас обмануть и как наивны мы бываем в своей вере в чудеса прогресса и технологии будущего.

Хроника этих событий достаточно известна: харизматичная девочка в свои 19 лет основала компанию «Теранос», одержимая идеей подорвать консервативную индустрию анализов крови. Ее задумка заключалась в том, чтобы в каждой семье в домашних условиях можно было проводить многочисленные анализы по одной только капле крови. Элизабет Холмс нравилось называться Стивом Джобсом в медицине. Она грезилась тем, что совсем скоро ее аппараты будут стоять в каждом доме и даже военные будут использовать оборудование компании «Теранос». Но этим грезам не суждено было стать реальностью. Почему? Именно об этом читатель узнает на страницах нового бестселлера. А вот совершит ли в будущем кто-то другой задуманную Элизабет Холмс революцию, покажет время.

Драматические события, захватывающе и профессионально изложенные журналистом Джоном Каррейру в книге «Дурная кровь», потрясают своим масштабом. Но еще более впечатляет честолюбие, переходящее в бесчеловечность,двигающее отдельными личностями, чья история детально описывается автором книги.

8 | Джон Каррейру. Дурная кровь

Хочется верить, что подобного в сфере высоких технологий, особенно в области здравоохранения, больше не повторится, а контролирурующие органы начнут серьезнее относиться к возложенной на них ответственности и не позволят появиться следующим «мыльным пузырям», так спешащим увлечь за собой побольше новых мечтателей и их денег.



От автора

В основу этой книги легли интервью и беседы с более чем ста пятьюдесятью людьми, из них более шестидесяти в то или иное время работали в «Теранос». Большинство героев книги — реальные люди под своими настоящими именами, однако некоторые попросили не раскрывать их личностей, опасаясь мести со стороны компании или из нежелания быть втянутыми в многочисленные судебные разбирательства, которые ведут государственные органы против «Теранос», а также ради сохранения тайны частной жизни. Эти люди фигурируют в повествовании под псевдонимами. Тем не менее, чтобы дать наиболее полную картину произошедшего, все, что они рассказали, я оставил в точности и без изменений.

Все цитаты даны в точном соответствии с источниками, будь то электронные письма, бумаги или рассказы героев. Все диалоги, приведенные в книге, цитируются максимально близко к тексту по пересказам участников событий. Некоторые главы написаны по материалам суда, ссылки на стенограммы заседаний можно найти в библиографической справке в конце книги.

В процессе написания книги я связывался со всеми главными действующими лицами этой саги — в том числе и с руководством «Теранос», — чтобы они могли рассказать свою версию событий. Элизабет Холмс воспользовалась своим правом не общаться со мной и ответила отказом на все запросы о проведении подробного интервью, не проявив какого-либо желания сотрудничать.

Пролог

17 ноября 2006 года

У Тима Кемпа были новости, которые могли порадовать команду. Бывший топ-менеджер *IBM* руководил отделом биоинформатики в «Теранос» — стартапе, который готовился выпустить новейшую систему анализов крови и только что провел первую большую презентацию для одной фармацевтической компании. Элизабет Холмс, двадцатидвухлетняя глава «Теранос», летала в Швейцарию, чтобы продемонстрировать возможности их системы руководству европейского фармацевтического гиганта *Novartis*.

«Элизабет Холмс звонила мне сегодня утром, — писал Кемп в электронном письме своей команде из пятнадцати человек. — Она выразила свою благодарность и сказала, что все прошло идеально! Она отдельно просила меня поблагодарить всех сотрудников и подчеркнуть, как она ценит вашу работу. Кроме того, она сообщила, что руководство *Novartis* так заинтересовалось проектом, что запросило коммерческое предложение и готово обсуждать финансирование. Мы сделали то, что планировали!»

Это стало поворотным моментом в истории компании «Теранос». За три года стартап сумел превратиться из смелой идеи времен учебы Элизабет в Стэнфордском университете в реальный продукт, заинтересовавший международную корпорацию. Вскоре новости об успешной презентации добрались и до второго этажа, где располагались офисы менеджмента. Обитателем одного из них был Ген-

ри Мосли, финансовый директор «Теранос». Мосли пришел в компанию восемь месяцев назад, в марте 2006-го. Ветеран Кремниевой долины Мосли почти всегда ходил в мятом костюме и выделялся вальяжной манерой и пронзительным взглядом зеленых глаз. Он вырос в Вашингтоне, округ Колумбия, получил степень MBA¹ в университете Юты и в 1970-м переехал в Калифорнию. Как позже стало очевидно — насовсем. Первой его работой стала должность в *Intel* — всемирно известном производителе микропроцессоров, одной из первых компаний Кремниевой долины. Затем он поочередно руководил финансовыми отделами четырех ИТ-компаний, две из которых вывел на биржу. В общем, в «Теранос» Мосли пришел уже опытным финансистом.

В этой компании его привлекли талантливые и опытные люди, которых смогла собрать вокруг себя Элизабет. Конечно, сама она была молодая и без опыта, но ее окружали несомненные звезды и профессионалы своего дела. Председателем совета директоров был Дональд Л. Лукас, венчурный капиталист, буквально воспитавший в свое время Ларри Эллисона, соучредителя корпорации *Oracle*. Лукас и Эллисон в середине восьмидесятых вместе вывели *Oracle* на биржу и заработали миллиарды, а сейчас оба инвестировали в «Теранос».

Другой член совета директоров — Ченнинг Робертсон — также мог похвастаться блестящей репутацией. Заместитель декана инженерного факультета в Стэнфордском университете был несомненной звездой в своей области. В конце девяностых его участие в качестве эксперта по никотиновой зависимости в судебном противостоянии штата Миннесота и табачных компаний привело к тому, что производителям пришлось заплатить рекордные шесть с половиной миллиардов долларов компенсаций. Насколь-

¹ Master of Business Administration (*англ.*) — магистр делового администрирования.

ко Мосли мог судить по нескольким разговорам с Робертсоном, тот был без ума от деловых и личных качеств Элизабет.

Команда топ-менеджеров «Теранос» также внушала исключительное доверие: Кемп проработал тридцать лет в *IBM*; Диана Паркс, коммерческий директор, имела двадцатипятилетний опыт работы в крупных фармацевтических и биотехнологических компаниях; Джон Говард, старший вице-президент, руководил до этого «дочкой» *Panasonic*, производившей микропроцессоры. Нечасто в таком маленьком стартапе собирались руководители такой величины.

Но решающим фактором для Мосли стали не совет директоров или звездная команда управленцев, а огромный масштаб рынка, на который нацелилась компания. Фармацевтические фирмы ежегодно тратят миллиарды долларов на клинические исследования лекарств. Если «Теранос» встроится незаменимым звеном в цепочку разработки и вывода лекарств на рынок и сможет откусить хотя бы небольшой кусочек от этого титанического пирога расходов, то сорвет банк.

Элизабет попросила Мосли составить несколько финансовых прогнозов для потенциальных инвесторов. Первые показатели, которые он рассчитал, ей не понравились, поэтому их пришлось скорректировать в сторону увеличения. Новые цифры вызывали у финдиректора некоторый дискомфорт, но все еще оставались правдоподобными при условии, что компания будет работать идеально. Кроме того, венчурные капиталисты, к которым стартапы обращаются за финансированием, в курсе, что компании часто завышают прогнозируемые показатели. Так делали все, и все к этому привыкли. Инвесторы даже придумали особый термин — прогноз-клюшка. Представьте график в форме хоккейной клюшки — сначала прибыль практически не меняется (получается ручка лежащей клюшки), а затем происходит чудо, и кривая начинает активно и равномерно расти.

Единственным, что смущало Мосли, был тот факт, что он ничего не понимал в технологиях, с которыми работала компания. Поэтому всех потенциальных инвесторов он предпочитал отводить к доктору химической инженерии Шануку Рою, соучредителю «Теранос». Шанук и Элизабет познакомились в лаборатории профессора Ченнинга Робертсона в Стэнфорде.

В качестве демонстрации Шанук прокалывал палец, выдавливал несколько капель крови и помещал их в белый пластиковый картридж размером с кредитку. Картридж он вставлял в небольшой настольный аппарат, напоминающий тостер. Аппарат назывался ридером. Он извлекал данные о составе крови из картриджа и отправлял по беспроводной сети на сервер, который, в свою очередь, эти данные анализировал и возвращал результат. По крайней мере так объяснялась суть всей процедуры.

Во время демонстрации Шанук показывал на экране монитора, как ридер перекачивает кровь из картриджа. Мосли до конца не понимал ни физики процесса, ни его химического смысла, но в конце концов это было и не нужно: будучи финансовым директором, он был спокоен, пока система работала и выдавала результат. А она неизменно его выдавала.



Элизабет вернулась из Швейцарии через несколько дней. Она ходила по офису с широкой улыбкой на лице, и Мосли это воспринял как признак успешно прошедших переговоров. Хорошее настроение Элизабет его не удивило. Она часто излучала позитивный настрой, а ее предпринимательский оптимизм был неисчерпаем. В электронных письмах она любила использовать слово «экстраординарный», выделяя его дефисом и курсивом. Этим термином она часто описывала миссию компании. Мосли казалось, что это уже слегка чересчур, но, в конце концов, она была такой искренней, а мессианство было свойственно многим основателям успешных стартапов в Крем-

ниевой долине. Трудно менять мир, будучи прожженным циником. А вот разительно отличавшийся настрой ее коллег настораживал — многие вернувшиеся из Швейцарии сотрудники компании казались совершенно подавленными.

«Неужели сбили щенка по дороге в аэропорт?» — в шутку подумал Мосли. Он спустился на первый этаж, где в кубиках трудилась большая часть из шестидесяти сотрудников компании, чтобы найти Шанука. Если на переговорах что-то пошло не так, он-то должен был знать.

Сначала Шанук пытался сделать вид, что ничего не знает. Но Мосли чувствовал какой-то подвох и отступить без внятного объяснения не собирался. Наконец Шанук стал постепенно раскрываться и признал, что «Теранос 1.0» — так Элизабет нарекла их первый анализатор крови — срабатывал далеко не всегда. На самом деле угадать, когда что-то пойдет не так, было практически невозможно. Иногда систему удавалось заставить работать, а иногда — нет.

Для Мосли это стало откровением. Он-то считал, что система работает надежно и стабильно. Почему же она неизменно выдавала результаты, когда ее приходили смотреть инвесторы? Вообще-то не работала, а *изображала* работу, отвечал Шанук. То есть трансляция видео, где кровь перекачивалась из картриджа в специальные резервуары ридера, была настоящей. Но предсказать результат дальнейшего анализа и вообще придет ли он, было практически невозможно. Так что, когда во время одного из тестов все прошло гладко, результаты записали, и теперь они выводились в конце каждой демонстрации.

Мосли был шокирован. Он был уверен, что результаты каждый раз получают в режиме реального времени из конкретного образца крови в картридже. И именно в этом убеждали инвесторов. То, что описал Шанук, было откровенным мошенничеством. Да, можно слегка завышать цифры в прогнозах и читать вдохновенные лекции инвесторам, но у всего должен быть предел. И, по мнению

Мосли, рассказанное Шануком было далеко за любыми пределами.

Но что именно произошло на встрече в *Novartis*? Прямого ответа Мосли добиться так и не удалось, но он подозревал, что они в очередной раз попытались выдать имитацию за реальную работу. Так оно и было на самом деле. Один из ридеров, который возили для проведения демонстрации, вышел из строя. Инженеры всю ночь пытались заставить его работать, но тщетно. В итоге во время непосредственной презентации на следующее утро команда Тима Кемпа из Калифорнии переслала на прибор поддельные результаты.



Как раз на тот день у Мосли было запланировано еженедельное совещание с Элизабет. Войдя в ее кабинет, он сразу же вспомнил, насколько харизматичной она может быть. Она казалась намного старше и серьезнее своих лет. Пристальный взгляд ее огромных голубых глаз заставлял собеседника почувствовать, что для Элизабет нет в мире человека важнее, чем он. Этот взгляд завораживал, а ее голос — неожиданно глубокий и низкий — только усиливал гипнотический эффект.

Мосли решил оставить свои вопросы на конец встречи, чтобы не нарушать рабочий процесс. Только что с оглушительным успехом завершилась третья стадия привлечения финансирования: тридцать два миллиона долларов было вложено в компанию новыми инвесторами вдобавок к тем пятнадцати, что были собраны на первых двух стадиях. Новая оценка капитализации компании — вот что было у всех на уме — *сто шестьдесят пять миллионов долларов*. Очень и очень немногие стартапы могли похвастать такой стоимостью на третий год существования.

Одной из главных причин такой оценки стали соглашения с фармацевтическими компаниями, которые, по версии «Теранос», уже были подписаны. По крайней мере именно такую информацию компания сообщала инвесто-