

Бестселлер The New York Times
Премия Financial Times and McKinsey «Лучшая книга о бизнесе»

ДУРНАЯ КРОВЬ

Тайны и ложь
одного стартапа
Кремниевой
долины

Джон Каррейру

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.

Книга «Дурная кровь» — это впечатляющий образец журналистского расследования, отчет о котором читается как триллер. Но кроме того, она проливает неожиданный свет на отношения высокопоставленных лиц в Вашингтоне с бизнесом Кремниевой долины. Большинство из них не имеет ни малейшего представления о реальной науке или технологиях, стоящих за стартапами, но воспринимает компании Долины, как готовый ответ на самые сложные вызовы современного мира. «Дурная кровь» — отрезвляющее предупреждение, к чему это может привести.

— Робби Гремер, *Foreign Policy*

Даже если вы не следили за новостями об Элизабет Холмс — харизматичной основательнице «Теранос», то все равно не сможете оторваться от этой книги, которая так ярко иллюстрирует, что действительность бывает порой удивительнее художественного вымысла. Когда читаешь это потрясающее описание хай-тек обмана, испытываешь те же ощущения, что при просмотре эпизодов автомобильных погонь в лучших голливудских боевиках.

— 28 незабываемых книг 2018 года,
— *The New York Post*

Авторам детективов стоит поучиться у Каррейру поддержанию напряженного ритма и глубокой проработке характеров, чтобы создавать столь же захватывающие книги, от которых буквально невозможно оторваться. Самоотверженность и упорство, с какими автор вел расследование преступлений Холмс, позволили в буквальном смысле спасти множество жизней.

— *Booklist*

Дурная кровь

John Carreyrou

BAD BLOOD

Джон Каррейру

Дурная кровь



**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. Клеебот	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 Гиппократы	267
Глава 19. Информатор	279

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 грезила 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.

Хочется верить, что подобного в сфере высоких технологий, особенно в области здравоохранения, больше не повторится, а контролирующие 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 ему 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 кубиклах 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 вынужденного объяснения не собирался. Наконец Шанук стал постепенно раскрываться и признал, что «Теранос 1.0» — так Элизабет нарекла их первый анализатор крови — сбавлял 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 любимыми 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-

рам. В портфеле было шесть сделок с пятью компаниями. По прогнозам, эти соглашения должны были принести от ста двадцати до трехсот миллионов долларов прибыли в следующие полтора года. Еще пятнадцать договоров находились в стадии заключения. В случае их подписания выручка достигнет полутора миллиардов долларов — так было написано в красочной презентации.

Фармкомпания собиралась использовать технологию «Теранос» для исследования реакции пациентов на новые лекарства. Во время клинических испытаний ридеры и набор картриджей будут выдаваться испытуемым на дом, и они смогут самостоятельно брать у себя кровь несколько раз в день. Прибор будет отправлять данные в компанию, проводящую исследование. В случае отклонения показателей от заданных или признаков угрозы здоровью пациента компания-производитель сможет сразу снизить дозировку или отменить прием препарата, не дожидаясь конца срока всего эксперимента. Это позволит фармкомпаниям сократить расходы на исследования на впечатляющие тридцать процентов. Именно так было обещано в презентации.

В свете утренних новостей все это только добавляло Мосли беспокойства. За время работы в «Теранос» он не видел ни одного настоящего договора с каким-либо производителем лекарств. Каждый раз, когда он просил показать их, ответ был: «Ими занимаются юристы». Более того, оставить слегка завышенные цифры в прогнозах он согласился, пребывая в твердой уверенности, что вся аппаратура «Теранос» отлично работает. На лице Элизабет не было ни следа подобных забот. Наоборот, она была весела и расслаблена. Новая оценка капитализации была поводом для особой гордости. С учетом появления новых крупных инвесторов совет директоров, возможно, пополнится новыми громкими именами, говорила она.

Мосли решил, что теперь самое время поднять тему поползших по офису слухов о неудаче в Швейцарии. Элизабет признала, что накладка произошла, но призвала не придавать ей значения. Мелкие неполадки будут устранены

в ближайшее время, обещала она. Но Мосли это не убедило. Он поделился своими сомнениями насчет позволительности практики обмана инвесторов, о которой ему рассказал Шанук. Если приборы не выдают надежного результата, а вместо них инвесторам показывают фальсифицированные данные, презентации нужно прекратить. «Мы обманываем инвесторов. Так больше не может продолжаться».

Внезапно выражение лица Элизабет изменилось, как будто щелкнули переключателем: все дружелюбие слетело с нее, и лицо превратилось в маску враждебности. Она уперлась в финансового директора ледяным немигающим взглядом.

«Генри, мне кажется, вы не играете в команде, — холодно произнесла она. — Я думаю, вам пора нас покинуть».

Ошибиться в том, что только что произошло, было невозможно. Элизабет не просто просила финансового директора выйти из кабинета, ему сказали покинуть компанию. Прямо сейчас. Мосли только что уволили.

Глава 1

Цель и смысл жизни

Элизабет Энн Холмс с юных лет знала, что станет успешным предпринимателем. В семь лет она начала проектировать машину времени и исписала целую тетрадку выкладками и чертежами. Лет в девять или десять на каком-то семейном празднике родственники начали задавать вопрос, который рано или поздно задают любому ребенку: «А кем ты хочешь стать, когда вырастешь?» Элизабет отвечала, не тратя ни секунды на размышление: «Миллиардером».

«А может быть, лучше президентом?» — переспрашивали ее.

«Нет, президент и так на мне женится, потому что у меня будет миллиард долларов».

И это не было бездумной детской болтовней, по воспоминаниям родственников, Элизабет говорила это с абсолютной серьезностью и целеустремленностью. Родители подогревали ее амбиции. Кристиан и Ноэль Холмс напоминали ей про славную историю предков и ожидали, что дочь пойдет по стопам деда. Чарльз Луи Флейшман эмигрировал в Соединенные Штаты из Венгрии¹ и основал успешную *Fleischmann's Yeast Company*². В результате к кон-

¹ Чарльз Луи Флейшман родился в г. Ягерндорф (чешск. Крнов) на территории Моравской Силезии, тогда части Австро-Венгрии, учился в Будапеште и Вене, а эмигрировал, по сути, из Вены.

² «Дрожжевая компания Флейшмана». Компания первой в Америке начала промышленное производство сухих дрожжей.

цу девятнадцатого века Флейшманы стали одним из богатейших семейств Америки.

Дочь Чарльза Луи Флейшмана, Бетти, вышла замуж за датского врача Кристиана Холмса, который и стал прапрадедушкой Элизабет Холмс. Удачно воспользовавшись семейными связями жены, доктор Холмс основал в Цинциннати, штат Орегон, больницу и медицинский факультет Университета Цинциннати. Так что на встречах с венчурными капиталистами Элизабет небезосновательно утверждала, что буквально генетически предрасположена не только к предпринимательству, но и к медицине.

Мать Элизабет, Ноэль Холмс, в девичестве Дауст, могла похвастаться не менее достойной семейной историей. Ее отец, дед Элизабет, выпускник военной академии Вестпойнт, сыграл значительную роль в реформе американской армии и ее переходе от всеобщей мобилизации к профессиональной службе по контракту. Свою карьеру он закончил на высоком посту в Пентагоне. Что неудивительно, ведь семья Даустов вела свою родословную от Луи Даву, одного из талантливейших наполеоновских генералов.

И все же успехи семьи отца больше захватывали воображение Элизабет. Впрочем, не только успехи: отец Элизабет сделал все, чтобы дочь была в курсе не только достижений далекого прапрадеда, но и более мрачных страниц семейной истории. Его отец и дед вели яркую, но не слишком упорядоченную жизнь. Оба сменили не одну супругу и оба безуспешно боролись с алкоголизмом, что, по мнению Криса, и привело к полной растрате семейного состояния.

«Я росла на всех этих историях о былом величии, — расскажет Элизабет в интервью журналу *The New Yorker* много лет спустя. — О людях, которые прожигали жизнь вместо того, чтобы сделать что-нибудь полезное и наполненное смыслом. О том, к чему приводит такой выбор для характера человека и качества его жизни».



Детство Элизабет провела в Вашингтоне, округ Колумбия, где отец сменил несколько должностей в государственных органах — от Государственного департамента до Агентства по международному развитию, а мать работала секретарем в Белом доме, пока не родила дочь и не уволилась. На лето Ноэль с детьми уезжала в Бока-Ратон во Флориде, где у дяди и тети Элизабет, Рона и Элизабет Дитц, был таунхаус с прекрасным видом на Береговой канал¹. Их сын, Дэвид, был на три с половиной года младше Элизабет и на полтора — Кристиана, ее родного брата.

Дети спали на матрасе на полу, а по утрам бегали на пляж купаться. Днем же настаивало время игры в «Монополию». Когда Элизабет побеждала, то есть почти всегда, она настаивала на том, чтобы доиграть до самого конца, накапливая дома и отели в ожидании полного разорения Дэвида и Кристиана. В редких случаях, когда Элизабет проигрывала, она могла выбежать из дома в такой ярости, что не замечала сетчатой двери на своем пути. Ее стремление к превосходству было заметно уже в детстве.

В старших классах Элизабет не была особо популярной. Семья переехала в Хьюстон, потому что Крис Холмс перешел на работу в *Tenneco*. Дети Холмсов пошли в самую престижную частную школу Хьюстона — *St. John's*. Элизабет на тот момент была долговым подростком, красилась в блондинку и пыталась разобраться с расстройствами пищевого поведения.

В школе Элизабет со всей силой и рвением взялась за учебу, часто засиживаясь за уроками допоздна, и вскоре стала круглой отличницей. Так начала складываться ее привычка на долгие годы — много работы, мало сна. За успехами в учебе пришли и улучшения в отношениях с проти-

¹ Береговой канал (*англ.* Intracoastal Waterway) — система канализированных водных путей вдоль побережья Мексиканского залива и Атлантического океана на юге и востоке США.

воположным полом, Элизабет начала встречаться с сыном уважаемого хирурга. Они даже поехали вместе в Нью-Йорк, чтобы встретить новое тысячелетие на Таймс-сквер.

Приближалось время всерьез задуматься о высшем образовании, и Элизабет выбрала своей основной целью Стэнфорд. Для отличницы, которая интересовалась наукой и компьютерами, а также мечтала о том, чтобы стать предпринимателем, это был естественный выбор. Вряд ли Леланд Стэнфорд, основывая небольшой сельскохозяйственный колледж, ожидал, что в двадцатом веке его учебное заведение станет основным поставщиком кадров для Кремниевой долины. Интернет-бум был в самом разгаре, и многие из значимых компаний той эпохи, например *Yahoo*, были основаны или задуманы именно в аудиториях и общежитиях Стэнфорда. Когда Элизабет доучивалась в школе, два стэнфордских студента начали раскручивать свой небольшой стартап со странным названием — *Google*.

Ко всему прочему, университет был уже знаком Элизабет: несколько лет в конце восьмидесятых — начале девяностых ее семья жила совсем недалеко от кампуса в Вудсайде, Калифорния. Тогда Элизабет познакомилась с соседской девочкой Джесс Дрейпер, чей отец, Тим Дрейпер, был венчурным капиталистом в третьем поколении и одним из самых успешных инвесторов в стартапы Кремниевой долины.

Кроме того, было еще одно обстоятельство, связывающее ее со Стэнфордом — китайский язык. Во время своих рабочих командировок отец Элизабет часто ездил в Китай и решил, что дети должны знать этот язык. Поэтому был нанят репетитор, который приходил каждое субботнее утро. Еще не окончив школу, Элизабет упросила принять ее в качестве участницы летней университетской программы по китайскому. Вообще-то школьников туда не принимали, но Элизабет так поразила директора свободным владением языком, что для нее сделали исключение. Программа состояла из пяти недель занятий в университете и месяца стажировки в Пекине.

Элизабет поступила в Стэнфордский университет в 2002-м, окончив школу с отличием и получив президентскую стипендию — грант в три тысячи долларов, — которую могла потратить на свое образование.

Отец приучил Элизабет к мысли, что в ее жизни должны быть цель и смысл. Во время своей работы на государственной службе Крис Холмс часто сталкивался с гуманитарными миссиями, например он принимал непосредственное участие в разрешении кубинского миграционного кризиса 1980 года, когда около ста тысяч беженцев с Кубы и Гаити перебрались на переполненных лодках и плотах в США. По дому были развешаны фотографии, на которых он раздавал гуманитарную помощь в разрушенных войной городах. В результате Элизабет усвоила, что для того, чтобы действительно оставить свой след в мире, мало стать просто богатым, нужно совершить что-то для всеобщего блага. Биотехнологии же явно давали возможность достичь обеих целей. Элизабет выбрала в качестве специализации химическую технологию, позволяющую начинать работать сразу после университета.

Главным стэнфордским профессионалом в этой области был Ченнинг Робертсон. Харизматичный, красивый и веселый, он преподавал в университете с 1970 года и умел находить общий язык со студентами. Кроме того, Робертсон был однозначно самым модным из преподавателей — седеющий блондин с шикарной шевелюрой, он вполне мог прийти на лекцию в черной кожаной куртке. В его пятьдесят девять новые знакомые не давали ему и пятидесяти.

Элизабет записалась на его курс «Введение в химическую технологию» и цикл семинаров по средствам контролируемого введения лекарств. Кроме того, она убедила Робертсона разрешить ей стажироваться в его исследовательской лаборатории. Тот согласился и назначил ее в пару к аспиранту, который занимался поиском наиболее эффективных энзимов для стирального порошка.

Несмотря на долгие часы, которые Элизабет проводила в лаборатории, она ухитрялась вести активную социальную жизнь: регулярно ходила на студенческие вечеринки и начала встречаться с второкурсником по имени Джей Ти Батсон. Его очаровала уверенность и опытность Элизабет, а некоторая замкнутость только добавляла шарма. «Она не особо любила делиться переживаниями, да и в целом предпочитала держать чувства и мысли при себе», — вспоминал Батсон.

На первые зимние каникулы Элизабет вернулась в Хьюстон встречать Рождество с семьей и Дитцами, прилетевшими из Индианаполиса. Проведя всего полгода в университете, она уже подумывала бросить учебу. Во время рождественского ужина отец запустил в Элизабет самолетик с буквами *Ph.D*¹ на крыльях. Ее ответ был настолько резок, что граничил с грубостью: «Нет, папа, не нужна мне степень, я хочу зарабатывать деньги».

Весной того же года Элизабет сообщила Батсону, что не сможет с ним больше встречаться, поскольку собирается создать свою компанию и планирует тратить все время на нее. Батсон, которого никогда раньше вот так не бросали, был в шоке, хотя необычность причины несколько притупила переживания. В Стэнфорде Элизабет проучилась до следующей осени, съездив летом на стажировку в Сингапурский Институт генома. В 2003 году в Азии разразилась эпидемия атипичной пневмонии, и лето Элизабет провела за исследованием образцов, полученных «дедовскими» методами — иглками и мазками. В итоге она твердо решила, что должны существовать лучшие способы забора анализов.

Вернувшись домой, Элизабет засела за компьютер и проработала пять дней, прерываясь только на короткий двухчасовой сон и питаясь тем, что приносила на подносе мать. Основываясь на новых технологиях, о которых она

¹ Ph.D, Doctor of Philosophy (англ.) — ученая степень доктора наук.

узнала в Сингапуре, и опыте, полученном на занятиях Робертсона, она оформила патентную заявку на небольшую ручную повязку, которая должна одновременно проводить диагностику заболеваний и лечить их. Отсыпалась она в машине, пока мать везла ее из Техаса в Калифорнию к началу второго учебного года. Вернувшись в кампус, первым делом Элизабет показала патент Робертсону и работавшему там же аспиранту по имени Шанук Рой.

Много лет спустя, давая показания в суде, Робертсон будет вспоминать, как его впечатлила изобретательность Элизабет: «Она умела сочетать науку, инженерию и технологию каким-то совершенно невероятным способом, который я и вообразить не мог!» Кроме того, он был поражен целеустремленностью девушки и готовностью работать над идеей до конца. «Я никогда не встречал таких студентов, а поверьте, я повидал их немало — тысячи. Конечно, я всячески поощрял ее заниматься делом, в которое она так верила и о котором мечтала».

Шанук отнесся к Элизабет и ее идее более спокойно. Он вырос в Чикаго в семье индийских иммигрантов, не был заражен бешеным энтузиазмом Кремниевой долины и считал себя очень уравновешенным и прагматичным человеком. С точки зрения практической реализации, патент Элизабет казался ему не готовым к воплощению. Но в итоге уверенность Робертсона и идея о создании стартапа захватили и его. Пока Элизабет оформляла бумаги на юридическое лицо, Шанук заканчивал работу для получения ученой степени. В мае 2004-го он стал первым сотрудником новой фирмы и получил миноритарную долю в бизнесе. Робертсон же вошел в совет директоров как консультант.



Для начала Элизабет и Шанук несколько месяцев снимали крошечный офис в Берлингейме¹, затем переехали в помещение побольше. Но и оно было далеко не самым пре-

¹ Берлингейм — город в округе Сан-Матео, штат Калифорния.

стижным. Формально офис имел адрес в Менло-Парк¹, но в реальности был расположен в старой промзоне восточного Пало-Альто, где еще нередко случались гангстерские перестрелки. Как-то раз Элизабет приехала на работу с осколками стекла в волосах — кто-то прострелил боковое стекло ее машины, пуля просвистела в нескольких сантиметрах от головы.

Элизабет зарегистрировала компанию *Real-Time Cures*, которая из-за опечатки на первых платежных ведомостях превратилась в *Real-Time Curses*². Позже название было изменено на «Теранос» — от сочетания слов «терапия» и «диагноз»³. Чтобы получить первые деньги на запуск и развитие, были использованы семейные связи: Элизабет убедила Тима Дрейпера, который был отцом ее соседа и друга детства Джесса Дрейпера, вложить миллион долларов. Дед Тима Дрейпера основал первый венчурный фонд в Кремниевой долине в конце пятидесятых, да и собственная инвестиционная компания Тима — *DFJ* — была известна успешными вложениями в технологические стартапы, например в сервис *Hotmail*. Имя Дрейпера имело определенный вес, и его наличие в списке акционеров вызывало доверие других потенциальных инвесторов.

Другой друг семьи, а точнее, старый друг отца Элизабет, кризисный менеджер на пенсии Виктор Палмиери, также вложил значительную сумму. С Крисом Холмсом он познакомился в семидесятых, когда тот работал в Государственном департаменте, а Палмиери занимался вопросами беженцев в администрации Картера⁴. Элизабет очаровала Дрейпера и Палмиери своей кипучей энергией и мечтой применить принципы микро- и нанотехнологий к диагно-

¹ Менло-Парк — город рядом со Стэнфордом.

² *Real-Time Cures* (англ.) — «Лечение в реальном времени», *Real-Time Curses* — «Проклятие в реальном времени».

³ *Theranos, therapy* — терапия (англ.) и *diagnosis* — диагноз (англ.).

⁴ Джеймс Эрл (Джимми) Картер младший — 39-й президент США (1977–1981) от Демократической партии.

стике человеческих заболеваний. В своей двадцатишестистраничной брошюре для привлечения инвесторов Элизабет описывала небольшое устройство, больше всего похожее на пластырь, которое будет приклеиваться на тело и забирать образцы крови прямо сквозь кожу с помощью микроигл. *TeraPatch*, так устройство называлось в брошюре, будет содержать микропроцессорную систему, которая проанализирует полученный образец и на основании результатов примет решение, сколько лекарства нужно ввести. Кроме того, результат анализа будет отправлен лечащему врачу через беспроводной интерфейс. В брошюре был красочный рисунок «умного пластыря» с подписанными компонентами.

Но были и те, кого презентация не впечатлила. Однажды июльским утром 2004-го Элизабет отправилась на встречу с представителями *MedVenture Associates*, венчурной компании, чьей специализацией были вложения в медицинские стартапы. Сидя напротив пяти партнеров-основателей, Элизабет широкими мазками рисовала эпичную картину того, как ее технология перевернет медицинский мир и изменит отношение человечества к лечению. Но когда один из представителей *MedVenture* попросил перейти к непосредственным деталям и рассказать, как именно микропроцессорная система Элизабет будет работать и чем она будет отличаться от аналогичной системы компании *Abaxis*, уже выведенной на рынок, молодая предпринимательница заметно смутилась, и атмосфера внезапно стала значительно более напряженной. Не ответив ни на один из конкретных технических вопросов, последовавших в изобилии в следующие полчаса, Элизабет вскочила и вышла с оскорбленным видом.

MedVenture была не единственной компанией, не принявшей всерьез планы девятнадцатилетней девушки, бросившей университет. Но это не помешало Элизабет набрать в сумме шесть миллионов долларов от нескольких инвесторов, которые ей все-таки поверили. Кроме Дрейпера и Палмиери среди них были пожилой венчурный

капиталист Джон Брайан и Стивен Л. Файнберг, инвестор, специализировавшийся на недвижимости и ценных бумагах, входивший в совет директоров Онкологического центра им. М. Д. Андерсона в Хьюстоне. Кроме того, Элизабет убедила вложиться в ее начинание своего сокурсника по Стэнфорду Майкла Чанга, чья семья владела тайваньской многомиллиардной компанией-дистрибьютором высокотехнологичного оборудования. Некоторые члены большого семейства Холмсов, в частности Элизабет Дитц, тетка новоиспеченной предпринимательницы по материнской линии, также сделали вложения.

По мере запуска исследований, как только стали поступать средства, Шанук начал понимать, что первоначальный проект микропроцессорного пластыря, который будет делать все то, что хотела Элизабет, — скорее из разряда научной фантастики. Теоретически его создание было осуществимо, но в той же мере, в которой осуществим пилотируемый полет к Марсу. А для его реального воплощения нужно было решить массу технологических задач. Чтобы сделать всю систему хоть как-то работоспособной, от идеи выбора и введения лекарств отказались, оставив только задачи диагностики. Но и в этом случае создать хотя бы работающий прототип было невероятно трудно.

В конце концов от идеи повязки-пластыря отказались полностью, превратив его в небольшое устройство, напоминающее карманный глюкометр¹. Элизабет хотела, чтобы прибор в буквальном смысле умещался в кармане, но при этом измерял не только уровень глюкозы в крови, но и многие другие параметры. Требование расширить количество измерений приводило к увеличению размера прибора, поэтому компромиссом стало использование отдельного картриджа для сбора крови и ридера в составе единой системы, которая будет работать на основе принципов

¹ Глюкометр — прибор для измерения уровня глюкозы в крови, используется для диагностики состояния углеводного обмена у страдающих сахарным диабетом.

микрогидродинамики и биохимии. Все, что нужно будет сделать пациенту, — уколоть палец и выдавить капелюку крови, а затем поместить ее в картридж размером с кредитку. Кровь пройдет через систему специальных капилляров внутри картриджа, где жидкая часть — плазма — будет отделена от клеток крови и попадет в миниатюрные отсеки, стенки которых покрыты специальными белками-антителами. При контакте плазмы с антителами возникнет химическая реакция, которую ридер сможет определить и проанализировать.

Элизабет представляла себе, как это удобно, если у каждого пациента будет дома такая система и делать анализы можно будет ежедневно. Каждый раз, получив результаты, ридер будет пересылать их по сотовой сети на центральный сервер, к которому будет доступ у лечащего врача. А тот, в свою очередь, сможет вносить коррективы в курс лечения, не дожидаясь, пока пациент сходит в лабораторию или придет на запланированный прием.

К концу 2005-го, через полтора года работы, Шанук почувствовал, что идея начинает приобретать реальные очертания. Был создан прототип, названный «Теранос 1.0», а штат компании вырос до двадцати с лишним человек. Была разработана бизнес-модель, которая должна была обеспечить быструю прибыль: продать лицензию на технологию крупным фармацевтическим компаниям, чтобы те с ее помощью могли отслеживать эффект от новых лекарств в процессе клинических исследований.

Маленький стартап начал привлекать внимание. На Рождество Элизабет разослала сотрудникам электронное письмо с заголовком: «Счастливого-счастливого Рождества!» В нем она пожелала всем самого наилучшего и добавила ссылку на интервью, которое дала журналу *Red Herring*. Заканчивалось послание словами: «Ну, за “самый крутой стартап в Долине”!!!»

Глава 2

Клеебот

Эдмонд Ку пришел на собеседование к Элизабет зимой 2006 года и был моментально очарован масштабом и красотой идей, которые она перед ним развернула. Элизабет говорила о мире, в котором лекарства будут точнейшим образом соответствовать индивидуальным нуждам конкретного пациента благодаря информации, которую будет в режиме реального времени передавать система «Теранос». Для наглядности она привела в пример историю лекарства *Celebrex*, противовоспалительного и обезболивающего препарата, судьба которого в данный момент была небезоблачна, поскольку выяснилось, что он может повышать риск сердечного приступа. Поговаривали, что производителю, компании *Pfizer*, придется отзываться его с рынка. Когда заработает система «Теранос», побочные эффекты препарата можно будет держать под контролем и миллионы людей, страдающих от артритных болей, смогут спокойно принимать его, чтобы облегчить себе жизнь. Элизабет упомянула тот факт, что около сотни тысяч американцев ежегодно умирают от аллергических реакций на лекарства. Все эти смерти можно предотвратить с помощью новой технологии «Теранос». Компания в буквальном смысле будет спасать жизни.

Эдмонд, который предпочитал, чтобы его звали просто Эд, почувствовал, как идеи этой молодой женщины, которая сидела напротив и пристально смотрела ему прямо в глаза, затягивали его. Миссия, которую она описывала, вызывала восхищение.

Сам Эд был скромным инженером, чей профессионализм, однако, снискал ему в Кремниевой долине славу мастера на все руки. Технологические стартапы, столкнувшись с, казалось бы, неразрешимыми инженерными проблемами, обращались к Эду, и в большинстве случаев он эти проблемы решал. Он родился в Гонконге, затем его семья переехала в Канаду, когда Эд был подростком. Там он получил образование и выучил английский, но так и не избавился от привычки, характерной для многих носителей китайского, перешедших на английский, говорить обо всех событиях, включая прошлые и будущие, в настоящем времени.

С ним на связь вышел один из директоров «Теранос» и предложил возглавить инженерный отдел компании. В случае принятия предложения задачей Эда становилось превращение прототипа «Теранос 1.0» в готовый к серийному производству продукт, который компания сможет вывести на рынок. Вдохновляющая речь Элизабет убедила его, что стоит согласиться.

Главные трудности были вызваны полной убежденностью Элизабет, что для анализа нужно использовать как можно меньше крови. От матери она унаследовала боязнь иголок: Ноэль Холмс теряла сознание при виде шприца. Элизабет настаивала, что для работы прибору «Теранос» должно быть достаточно капли крови из пальца. Она так заиклилась на этой идее, что была чрезвычайно расстроена, когда для стенда «Теранос» на ярмарке вакансий заказали пластиковые брелоки в форме капли с логотипом компании на них — Элизабет показало, что они слишком большие и не отражают ее главную идею: прибор будет работать на минимальном количестве крови.

Ее одержимость миниатюризацией коснулась и картриджа. Она требовала, чтобы он был размером с кредитку, что делало задачу Эда еще сложнее. Он и его команда провели месяцы, проектируя и перепроектируя картридж, но не могли добиться, чтобы прототип надежно выдавал один и тот же результат для одного и того же образца. Дело было в том, что работать с тем количеством крови, на

забор которого была согласна Элизабет, было невозможно, так что для увеличения объема кровь разводили физиологическим раствором. В результате вполне обычный анализ становился чрезвычайно непростой задачей. Добавляло проблем и то, что кровь и физраствор были не единственными жидкостями, проходившими через капилляры картриджа: для непосредственного анализа кровь должна была вступить в реакцию со специальными веществами — реагентами, которые хранились в отдельных микроемкостях.

Все эти жидкости должны были проходить по микрокапиллярам картриджа в строгой последовательности и точно отмеренном количестве, для этого в систему были встроены миниатюрные клапаны, которые должны были открываться и закрываться через определенные промежутки времени. Эд и его инженеры много часов провели над конструкцией и алгоритмом работы этих клапанов и выяснением оптимальных скоростей, с которыми каждая рабочая жидкость прокачивалась через картридж.

Отдельной проблемой было сделать так, чтобы рабочие жидкости нигде не протекали, не смешивались и не искажали результат. Были перепробованы десятки вариантов формы, длины и направления капилляров. Бесчисленное количество тестов с подкрашенной водой было проведено для выяснения, где происходит утечка и смешение. В целом картридж представлял собой очень сложную систему в миниатюрном корпусе. Один из инженеров сравнил его с паутиной: потянешь за одну нить, обязательно растянутся, а то и оборвутся несколько других.

Изготовление каждого картриджа обходилось более чем в двести долларов, и при этом они были одноразовыми: каждую неделю на тесты уходило больше сотни штук. Элизабет уже потратила два миллиона долларов на покупку производственной линии для упаковки картриджей, однако до запуска их производства было еще очень далеко. Шесть миллионов, полученные в первом раунде инвестиций, подходили к концу, и тогда Элизабет организовала второй раунд, который принес еще девять миллионов

и пополнил запасы наличности, позволив продолжить работу.

Химией процесса занималась другая группа, состоявшая из биохимиков. К сожалению, взаимодействие между ними и инженерами оставляло желать лучшего. Каждая группа отчитывалась напрямую перед Элизабет, и она не поощряла прямого обмена сведениями. Она предпочитала, чтобы каждый видел только свою часть работы, а полная картина развития системы была доступна только ей самой. В результате Эд не мог до конца понять, лежал ли источник проблем с картриджом в области микрогидродинамики или что-то не так было с химической частью, к которой он не имел никакого отношения. В одном он был уверен твердо: позволь Элизабет брать для анализа больше крови, шансов на успех тоже было бы значительно больше. Но она и слышать об этом не желала.



Однажды, когда Эд допоздна засиделся на работе, в его кабинет неожиданно вошла Элизабет. Она была чрезвычайно недовольна темпами прогресса и требовала, чтобы инженеры трудились круглосуточно семь дней в неделю для ускорения процесса разработки. Эду такая идея чрезвычайно не понравилась, его сотрудники и так постоянно перерабатывали.

Он уже заметил, что текучка кадров в компании была очень высока. Причем это касалось не только рядовых сотрудников, топ-менеджеры тоже надолго не задерживались. Так, в какой-то момент совершенно неожиданно исчез финансовый директор Генри Мосли. Поговаривали, что его уволили за растрату, но никто не знал правды, поскольку никаких объявлений или тем более объяснений не последовало. Все это не улучшало рабочей атмосферы, никто не был уверен, что сотрудника, с которым ты решал рабочие вопросы сегодня, завтра не уволят без видимой причины.

Эд ответил отказом на предложение перевести инженеров на круглосуточный режим работы. И даже если они бу-

дут работать посменно, такой режим вымотает команду и приведет к выгоранию.

«Это не важно. Людей можно заменить, значение имеет только компания», — ответила на это Элизабет.

Эд подумал, что вряд ли она хотела, чтобы это прозвучало так резко. Но Элизабет была настолько сконцентрирована на цели, что практические последствия решений не имели для нее значения. Над ее столом висела цитата из свежей газетной статьи про «Теранос». Это были слова Ченнинга Робертсона, стэнфордского профессора и соучредителя компании: «Начинаешь осознавать, что перед нами новый Билл Гейтс или Стив Джобс».

«Да, высокая планка, ничего не скажешь», — думал про себя Эд. С другой стороны, если кто и мог взять такую высоту, то именно эта молодая женщина. Никогда не встречался ему никто столь упорный и неутомимый. Элизабет спала по четыре часа в сутки и днем жевала кофейные зерна в шоколаде для поддержания бодрости. Как-то Эд посоветовал ей побольше спать и вообще начать вести здоровый образ жизни, но она проигнорировала его слова.

Несмотря на все упрямство Элизабет, Эд знал, что существует человек, к чьему мнению она прислушивается, — таинственный Санни. Это имя звучало достаточно часто, чтобы Эд мог составить общее представление о нем: пакистанец, старше Элизабет, ее бойфренд. По рассказам, Санни заработал состояние на продаже интернет-компаний, которую он основал в конце девяностых. Он не часто появлялся в офисе «Теранос», но явно был важной частью жизни Элизабет. На рождественском корпоративе в 2006 году Элизабет несколько перебрала и, чтобы не садиться за руль в таком состоянии, позвонила Санни с просьбой забрать ее. Так Эд узнал, что они живут вместе неподалеку от офиса.

Но одним Санни список старших наставников Элизабет не исчерпывался. Каждое воскресенье она отправлялась на поздний завтрак к Дону Лукасу, жившему в Атертоне, сверхбогатом городке к северу от Пало-Альто. Там она по-

знакомилась с Ларри Эллисоном, который также часто помогал ей советом. Лукас и Эллисон вложили деньги в «Теранос» в ходе второго раунда инвестиций. Эллисон время от времени приезжал на своем красном «Порше» проверить, как работают его вложения. Нередко Элизабет начинала фразы словами «Ларри говорит...».

Состояние Эллисона на тот момент было одним из самых крупных в мире — около двадцати пяти миллиардов, — однако образцом для подражания его можно было назвать с трудом. Работая в *Oracle*, он отчаянно преувеличивал возможности своего продукта, в результате чего на рынок вышла абсолютно сырая версия базы данных, содержащая кучу проблем и уязвимостей. С медицинским прибором такой подход был абсолютно неприемлем.

Трудно сказать, где Эллисон и Санни повлияли на Элизабет в плане подхода к управлению компанией, а где проявлялись ее личные черты, но было понятно одно: отказ Эда перевести инженеров на круглосуточный режим работы ее не устроил. С этого момента их отношения стали значительно прохладнее.

Вскоре Эд обратил внимание, что Элизабет нанимает новых инженеров, но работали они не в его команде. Вместо этого из новых сотрудников была сформирована еще одна — конкурирующая — инженерная группа. Постепенно стало ясно, что, по сути, Элизабет устроила смесь социалистического соревнования и корпоративного варианта дарвиновского отбора между группами. Однако времени долго размышлять над этим у Эда не было, появились дела поважнее: Элизабет убедила *Pfizer* запустить в штате Теннесси пилотный проект с применением системы «Теранос». Предполагалось, что приборы «Теранос 1.0» будут установлены дома у пациентов, принимавших участие в клинических исследованиях, а данные ежедневных анализов передаваться через сотовую сеть в центральный офис «Теранос» в Калифорнии. После обработки результатов информация должна быть отправлена заказчику. Задачей инженеров было избавиться от всех проблем в работе при-

бора до начала исследования. Элизабет уже запланировала поездку в Теннесси, где нужно было обучить докторов и пациентов работе с новой системой.

В августе 2007-го Эд и Элизабет отправились в Нэшвилл, Санни приехал за ними в офис на своем «Порше», чтобы отвезти в аэропорт. Эд впервые встретился с ним лицом к лицу и удивился, насколько тот выглядел старше Элизабет — лет на двадцать, не меньше. Да и в целом отношения между ними казались холодными и рабочими. Даже в аэропорту Санни не пожелал удачи или хорошей поездки, да и не попрощался толком, вместо этого он лишь рывкнул: «Без удачной сделки не возвращайся!»

Прилетев в Теннесси, Эд обнаружил, что ни ридеры, ни картриджи нормально не работают. Ему пришлось всю ночь разбирать и собирать их прямо на кровати в номере гостиницы, чтобы к утру можно было взять кровь у двух пациентов и шести докторов в местной онкологической клинике. Пациенты выглядели очень плохо, как позже узнал Эд, у обоих был рак в терминальной стадии и они принимали лекарства, сдерживавшие рост опухоли, чтобы выиграть месяц-другой жизни.

Вернувшись в Калифорнию, Элизабет объявила поездку чрезвычайно успешной и разослала очередное жизнерадостное письмо сотрудникам.

«Это было великолепно, — писала она. — Пациенты сразу оценили систему. Как только ты видишь этих людей, сразу начинаешь чувствовать их страх и боль и их надежду». По ее словам, сотрудникам «Теранос» «было что отпраздновать».

Эд такого оптимизма не разделял. Он был убежден, что «Теранос 1.0» совершенно не готов к тестированию на реальных пациентах, особенно если речь шла о раковых больных.



Чтобы хоть как-то расслабиться и выдохнуть, по пятницам после работы Эд отправлялся в шумный спорт-бар в Пало-Альто пропустить по паре пива с Шануком. Нередко к ним

присоединялся и Гэри Френзель, руководитель команды химиков. Гэри был настоящим техасцем старой закалки, в свое время участвовал в родео и любил рассказывать про это истории. Карьеру наездника он оставил, переломав слишком много костей, чтобы с этим комфортно жить, и стал химиком. Он был мастером сплетен и неожиданных шуток, которые вызывали у Шанука приступы смеха, точнее, по мнению Эда, удивительно несуразного хихиканья тонким высоким голоском. Постепенно такие вечера перешли в добрую традицию, а отношения между тремя мужчинами — в крепкую дружбу.

Но однажды Гэри перестал появляться в баре по пятницам. Сначала Шанук и Эд не могли понять, в чем дело, но вскоре причина прояснилась. В конце августа 2007-го сотрудники «Теранос» получили электронное письмо с указанием собраться на втором этаже. К этому моменту штат разросся до семидесяти человек, и все они оставили свои дела, чтобы подойти к офису Элизабет. Все были серьезные и сосредоточенные. Элизабет вышла из кабинета, она выглядела хмурой и сердитой. Ее сопровождал одетый с иголки Майкл Эскуивел, юрист из бюро *Wilson Sonsini Goodrich & Rosati*, который несколько месяцев назад возглавил юридическую службу «Теранос».

Эскуивел заговорил первым. Он сообщил, что компания подает в суд на Майкла О'Коннела, Криса Тодда и Джона Говарда — трех бывших сотрудников — за кражу интеллектуальной собственности. Говард возглавлял всю научно-исследовательскую работу, именно он проводил собеседование с Эдом. Тодд был предшественником Эда и работал на его месте, он-то и разработал первый прототип системы. А О'Коннел занимался разработкой картриджа для этого прототипа, но был уволен прошлым летом.

Сотрудникам «Теранос» запрещалось общаться с этими людьми, а все входящие сообщения от них нужно было сохранять и передавать юристам, сказал Эскуивел. Он собирался сам возглавить тщательное расследование и поиск доказательств их преступления, помогать ему

в этом должен был его партнер из бюро Уилсон Сонсини. Напоследок он бросил фразу, от которой многие вздрогнули: «В расследовании примет активное участие ФБР».

Шанук и Эд решили, что для Гэри такой поворот событий стал последней каплей: тот близко дружил с Тоддом и проработал вместе с ним пять лет, в том числе в двух предыдущих компаниях, да и в «Теранос» он пришел вслед за Тоддом. А когда того уволили в июле 2006 года, Гэри не прекратил общаться с ним, часто разговаривая по телефону и обмениваясь письмами. Вероятно, Элизабет и Эскуивел узнали об этом и пригрозили, что для Гэри это может плохо закончиться, что, несомненно, его напугало. Шанук тоже близко общался с Тоддом, поэтому был в курсе событий.

Майкл О'Коннел недавно получил ученую степень в Стэнфорде и занимался исследованиями в области нанотехнологий. Он чувствовал, что близок к решению проблем с капиллярами, которые не давали нормально работать картриджу «Теранос 1.0», и уговорил Тодда основать вместе новую фирму. Они назвали ее *Avidnostics*. Говарда они тоже приглашали, но тот отказался участвовать, хотя помогал советами. План развития новой фирмы был сильно похож на «Теранос», с той лишь разницей, что систему предполагалось поставлять в ветеринарные клиники, поскольку сертификация ветеринарного оборудования и получение разрешений на работу с животными были значительно проще, чем при работе с пациентами-людьми.

После нескольких неудачных попыток найти финансирование О'Коннел отчаялся и обратился к самой Элизабет с предложением лицензировать технологию.

Не стоило ему этого делать.

Элизабет боялась утечек корпоративной информации до степени, граничащей с паранойей. Не только все сотрудники «Теранос» подписывали соглашение о неразглашении, но и вообще все посетители офиса и контрагенты. Вся внутренняя переписка и обмен информацией также жестко контролировались.

То, что сделал О'Коннел, подтвердило худшие опасения Элизабет. Буквально за несколько дней она собрала материалы для иска, и 2 августа 2007-го в Верховный суд Калифорнии было подано обращение на четырнадцать страницах с требованием привлечь О'Коннела к ответственности. Среди прочих требований там было вынесение судебного приказа о запрете трем бывшим сотрудникам «использовать и разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну Истца», и назначение специального куратора, который будет следить за исполнением. А также требование взыскать с них возмещение ущерба компании по пяти различным статьям.

В последовавшие за этим месяцы атмосфера в офисе заметно помрачнела. Сотрудники начали получать электронные письма с инструкциями по внутреннему документообороту, и компания в целом начала переходить в режим самоизоляции. Руководитель ИТ-отдела, Мэтт Биссель, запустил в корпоративной сети несколько приложений, которые следили за каждым действием: нельзя было вставить банальную флешку, чтобы Бисселю не пришлось уведомление. Одного из сотрудников уволили именно за это.



На фоне юридической драмы усиливалась и конкуренция между командами инженеров. Вторую группу возглавил Тони Наджент. Тони был суровым, на грани грубости, ирландцем. До работы в «Теранос» он провел одиннадцать лет в корпорации *Logitech*, выпускавшей периферийное оборудование, а затем некоторое время в компании под названием *Cholestech*. Эта фирма выпускала прибор, который, по сути, был упрощенной версией мечты Элизабет, — портативное устройство *Cholestech LDX* по капле крови из пальца могло проводить три анализа на уровень холестерина и один на глюкозу. Основатель *Cholestech* Гэри Хьюитт перешел работать в «Теранос» и позвал с собой Тони в качестве консультанта. Гэри продержался на посту замруководителя научно-исследовательскими рабо-

тами пять месяцев и был уволен. Тони пришлось занять его место.

Хьюитт был уверен, что устройство на основе микрогидродинамики невозможно эффективно применять в диагностике, поскольку микрообъемов крови совершенно недостаточно для получения стабильных результатов, но альтернативу разработать не успел. Теперь это должен был сделать Тони. Он начал с того, что предложил сделать главным преимуществом «Теранос» автоматизацию процессов, которые в традиционных лабораториях проводились вручную. Для этого нужен был робот. Но строить робота с нуля не было ни времени, ни возможностей, поэтому за три тысячи долларов Тони приобрел роботизированную установку для нанесения клея, разработанную компанией *Fisnar* из Нью-Джерси. Она и стала сердцем новой системы «Теранос».

Новое приобретение представляло собой не очень сложное устройство. Это был механический манипулятор, установленный на специальной раме, перемещавшийся по трем осям: вверх-вниз, влево-вправо, вперед-назад. К манипулятору Тони прикрепил дозатор — устройство для точного отмеривания и нанесения небольших количеств жидкости — и написал программу для робота, следуя которой, тот фактически повторял движения человека, работавшего в лаборатории по анализу крови.

Вместе с другим недавно нанятым инженером, Дэйвом Нельсоном, Тони смог через некоторое время сделать систему достаточно компактной, чтобы она помещалась в алюминиевый корпус размером с настольный компьютер. От «Теранос 1.0» устройство унаследовало часть электроники и программного обеспечения, став новым ридером.

Новый картридж представлял собой набор пластиковых колбочек и две специальные пипетки-насадки для забора жидкости. Как и предыдущая микрокапиллярная версия, он был одноразовым. Для начала анализа нужно было набрать немного крови в одну из колбочек картриджа и поместить его в специальный отсек ридера. Из этого отсека

роботизированный манипулятор подхватывал картридж и приступал к выполнению последовательности, которую в лаборатории проделывал человек. Для начала с помощью одной из насадок кровь забиралась из первой колбочки и добавлялась в соседние, содержащие физраствор и другие жидкости-растворители, для того чтобы создать необходимый объем. Затем с помощью второй насадки манипулятор забирал разведенную кровь. Эта насадка была покрыта теми самыми белками-антителами, которые соединялись с теми веществами в крови, количество которых нужно было проанализировать.

Наконец манипулятор извлекал из еще одной колбочки в картридже специальный реагент и добавлял в кровь. Смешиваясь с кровью, реагент вступал в химическую реакцию с комплексами, образовавшимися из анализируемых веществ и антител, в результате которой излучался свет. Фотоэлектронный умножитель улавливал этот свет и превращал его в электрический сигнал. Сила сигнала зависела от количества молекул определяемого вещества, а значит, позволяла определить его концентрацию в крови.

Технология определения концентрации различных веществ в крови на основе свечения называется хемилюминесцентным¹ иммуноанализом. Назвать ее новой или прорывной саму по себе нельзя: методика анализов с помощью хемилюминесценции была разработана в начале восьмидесятых годов в Университете Кардиффа. Однако Тони создал автоматическое устройство, которое хоть и было больше, чем «Теранос 1.0» — тот был размером примерно с тостер, — но вполне удовлетворяло представлениям Элизабет о приборе, который можно поставить дома у пациента. При этом для проведения анализа требовалось 50 микролитров крови, что, с одной стороны, было больше, чем 10 микролитров, на которых изначально настаивала Элизабет, но с другой — все равно это выглядело как одна капля.

¹ Хемилюминесценция — свечение, вызванное химическим воздействием или при протекании химической реакции.

К сентябрю 2007-го, через четыре месяца работы, Тони смог построить функционирующий прототип. Он выдавал намного более стабильный результат, чем громоздкая машина, над которой работал Эд Ку в другой части офиса. Тони поинтересовался у Элизабет, как она хочет назвать прибор.

«Мы перепробовали кучу способов, но ничего не сработало. Назовем его Эдисон»¹, — ответила та.

Так устройство, которое многие сотрудники презрительно обзывали «клееботом», стало внезапно прорывом и билетом в будущее. А заодно обзавелось более приличным именем, позаимствовав его у величайшего американского изобретателя.

Однажды утром, за несколько недель до Дня благодарения, инженеров из группы Эда начали вызывать в переговорную одного за другим. Когда дошла очередь до него самого, Эд увидел в переговорной Тони, Тару Ленчиони из отдела кадров и Майкла Эскуивела, которые сообщили о его увольнении. Вектор развития компании сменился, и в его услугах больше не нуждались. Необходимо было подписать новые документы о неразглашении и специальный отказ от публичной критики компании. Затем в сопровождении Эскуивела и Ленчиони Тони вернулся на рабочее место за вещами, а потом его вывели из здания.

Примерно через час, выглянув в окно, Тони обнаружил Эда все так же потерянно стоящим на парковке с перекинутым через руку плащом. Тем утром он добрался до офиса без машины и теперь не мог уехать. *Uber* еще не захватил рынок такси в то время, так что, зная, что Шанук

¹ Отсылка к известной цитате Томаса Эдисона: «Я не потерпел неудачу. Я просто нашел 10 000 способов, которые не работают». Во время выступления в 2015 году в Университете Пеппердайна Холмс процитировала Эдисона: «Мы назвали наш продукт «Эдисон», потому что предполагали, что нам придется потерпеть неудачу десять тысяч раз, чтобы заставить все работать в десять тысяч первый. И мы это сделали».

дружит с Эдом, Тони попросил его подбросить бывшего коллегу до дома.

Шанук задержался в компании не сильно дольше и уволился через пару недель, правда, в несколько более спокойном режиме. «Эдисон», построенный на основе несложного коммерческого робота, совсем не вязался с идеей технологического прорыва, которой Элизабет в свое время очаровала Шанука. Кроме того, постоянная смена персонала и юридическая истерия не давали спокойно работать. Проработав на «Теранос» три с половиной года, Шанук чувствовал, что пора двигаться дальше. Он сообщил Элизабет, что планирует вернуться в университет, и на этом они расстались. В честь его ухода даже устроили офисную вечеринку.

Да, детище «Теранос» больше не походило на уникальную прорывную технологию, которую представляла себе Элизабет, однако это не поколебало ее целеустремленности и преданности компании. Наоборот, создание «Эдисона» так воодушевило ее, что Элизабет тут же начала организовывать демонстрационные мероприятия и возить на них прибор. Тони жаловался, что нужно было собрать хотя бы еще один прототип и только потом объявлять о нем Элизабет.

Шутки шутками, но в целом Тони был серьезно обеспокоен такой спешкой. Он успел провести базовые тесты, чтобы убедиться, что прибор не бьет оператора током, но на этом проверки закончились. Он даже не понимал, к какой категории отнести аппарат с точки зрения разрешения на использование. Тони попробовал обратиться с этим вопросом к юристам, но вразумительного ответа не дождался. В конце концов он изучил документы Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов и наклеил табличку «только для исследовательских целей».

«Эдисону» было далеко до готового продукта, и Тони считал, что никого нельзя вводить в заблуждение на этот счет.

Глава 3

Зависть к Apple

Н и один молодой предприниматель, начинавший свой бизнес в Кремниевой долине, не избежал в тот или иной момент своей карьеры сравнения с эталоном — Стивом Джобсом. К 2007 году основатель корпорации *Apple* прочно занял свое место среди легенд ИТ-компаний, да и в целом в сознании среднего американца. Все знали о том, как сначала он восстановил из руин свою фирму, создав новые продукты — *iMac*, *iPod* и сервис *iTunes*, а потом представил замершим от восхищения зрителям, собравшимся на конференции *Macworld* в Сан-Франциско, апофеоз своего технологического гения — *iPhone*.

Всем, кто общался с Элизабет больше минуты, было очевидно, что она боготворит Джобса и его компанию. Систему, которую создавали в «Теранос», она называла не иначе, как «айпод в медицине», и предсказывала, что однажды «Эдисон» будет в каждом доме, как сейчас у всех есть «яблочные» плееры и телефоны.

Летом 2007 года она перевела восхищение компаний Джобса в практическую плоскость, переманив оттуда несколько сотрудников. Среди них была и Ана Арриола, промышленный дизайнер, работавший над *iPhone*.

Впервые они встретились с Элизабет за чашкой кофе в *Coira Café*, модном месте, где можно было чаще всего застать Элизабет вне работы. После рассказа о детстве, семье и поездках в Азию Элизабет поделилась с Анной мечтой о том, как технология «Теранос» позволит создать пол-

ную карту заболеваний каждого человека. Тогда компания сможет реконструировать болезни, такие как рак, с помощью математических моделей и методов обратной разработки¹, которые будут анализировать данные крови и предсказывать развитие опухолей.

Это все звучало очень впечатляюще для далекого от медицины человека, а сама Элизабет казалась великолепной в своих стремлениях. Но при уходе из *Apple* Ане пришлось бы отказаться от причитающихся ей пятнадцати тысяч акций компании, а такое решение требовало обсуждения с супругой Аны, Корин. Поэтому Ана договорилась, что они встретятся еще раз в Пало-Альто уже втроем. Все сомнения развеялись, когда Элизабет точно так же очаровала Корин.

Ана заняла в «Теранос» должность главного дизайнера и отвечала за все аспекты, касающиеся внешнего вида «Эдизона». Элизабет требовала оснастить прибор сенсорным экраном, похожим на *iPhone*, а корпус должен был иметь обтекаемые формы и изящный вид. Кроме того, по ее требованию для ридера разработали двухцветный дизайн с диагональной границей цветов, как у первых моделей *iMac*. Однако таким же полупрозрачным его было делать нельзя, поскольку роботизированный манипулятор и все остальные электронные внутренности ридера необходимо было скрыть.

Договор на непосредственную разработку дизайнера был подписан с Ивом Бехаром, швейцарским специалистом по промышленному дизайну, чья слава в Кремниевой долине уступала, пожалуй, лишь только самому Джонни Айву² из

¹ Обратная разработка (*англ.* reverse engineering) — исследование некоторого готового устройства или программы с целью понять принцип его работы, сделать изменение или воспроизвести без прямого копирования.

² Джонатан Пол «Джонни» Айв (*англ.* Jonathan Paul «Jony» Ive) — англо-американский дизайнер, главный директор по дизайну (CDO) компании *Apple*. Известен как дизайнер *iMac*, алюминиевых и титановых *PowerBook G4*, *MacBook*, *MacBook Pro*, *iPod*, *iPhone*, *iPad*.

Apple. Бехар предложил эскиз элегантного черно-белого корпуса, который на практике оказалось очень непросто изготовить. Тони Наджент и Дэйв Нельсон потратили кучу времени, пытаясь согнуть металлические панели должным образом. Кроме того, новый корпус не заглушал звуки работающего манипулятора. Но Ана удовлетворилась тем, что он достаточно прилично выглядит, чтобы ридер можно было вывозить на презентации.

К этому моменту Ана решила посоветовать сменить имидж и самой Элизабет: свободные брючные костюмы преимущественно серого цвета и рождественские свитера выглядели определенно немодно и делали Элизабет похожей на унылого бухгалтера. Раз те, с кем она работала и проводила время, например Ченнинг Робертсон и Дон Лукас, постоянно сравнивали ее со Стивом Джобсом, то нужно и одеваться соответствующим образом, решила Ана. Элизабет этот совет пришелся очень по душе. С этого момента она стала появляться на работе исключительно в черной водолазке и узких брюках.

К Ане вскоре присоединились Джастин Максвелл и Майк Бауэрли, которых наняли для работы над дизайном интерфейса «Эдисона» и вообще всего, с чем будет сталкиваться пациент, например упаковки картриджей. Джастин работал с Аной в *Apple*, а у Майка там работала девушка. Достаточно скоро выходцы из корпорации Стива Джобса начали замечать, что и Элизабет, и вся компания «Теранос» могут быть немного эксцентричны. Каждое утро Ана приезжала в офис к половине восьмого, чтобы во время утреннего совещания рассказать о процессе работы над дизайном. Однажды, заехав на парковку, она увидела Элизабет, сидящую в салоне большого черного джипа и энергично двигающуюся под несущийся из динамиков хип-хоп, размахивая руками и головой, так что вся прическа растрепалась.

Когда Джастин, в свою очередь, пришел в кабинет к Элизабет рассказать о своей части работы, та возбужденно перебила его со словами, что хочет кое-что показать. Она указала на двадцатисантиметровое металлическое

пресс-папье, лежавшее на столе. Там была выгравирована надпись: «Что ты сделаешь, если будешь знать, что права на ошибку нет?» Она поставила пресс-папье так, чтобы надпись была все время ей видна, и явно считала ее вдохновляющей.

Идеализм руководителя — не катастрофа, но были в работе на «Теранос» и другие, значительно менее приятные моменты. В частности, бесконечная борьба с руководителем ИТ-департамента Мэттом Бисселем и его приятелем Натаном Лорцем. Они организовали внутреннюю сеть компании таким образом, что пользователи были разделены на группы, каждая из которых имела доступ к ограниченному объему информации, что затрудняло коммуникацию не только между группами, но и между отдельными сотрудниками. Невозможно было и просто отправить коллеге сообщение в чате — порты были закрыты. Все это делалось исключительно во имя защиты коммерческой тайны и уникальной корпоративной информации, но на практике чудовищно замедляло работу.

Джастина настолько утомило такое положение дел, что однажды, задержавшись в офисе допоздна, он написал Ане чрезвычайно длинное письмо на этот счет: «Мы совершенно забыли о настоящей цели нашей работы. Разве компания создана для того, чтобы “собрать кучу народу и тщательно следить, чтобы они не сделали чего-то запрещенного”, или все-таки “найти лучших специалистов и создать что-то выдающееся как можно быстрее”?»

Более того, Джастин и Майк были практически уверены, что Биссель и Лорц следят за ними и обо всем докладывают Элизабет. Они постоянно проверяли, какие программы запущены на компьютерах дизайнеров, а время от времени изображали подозрительное дружелюбие, явно пытаясь спровоцировать сотрудников на крамольные высказывания и сплетни. Пристальное внимание к жизни сотрудников проявляли и помощники Элизабет, отслеживая соцсети и пересказывая ей чужие посты.

За временем, проведенным в офисе, также тщательно следили, для этого был выделен отдельный человек, который информировал Элизабет, сколько конкретно сегодня отработал тот или иной сотрудник. Чтобы мотивировать людей задерживаться по вечерам, был организован ужин, но поесть можно было не раньше восьми-полдевятого, а это означало, что раньше десяти из офиса было не уйти.

Напряженная атмосфера нагнеталась еще сильнее, когда совет директоров собирался на ежеквартальные совещания. От сотрудников требовали иметь сосредоточенный вид и ни в коем случае не поднимать глаз на членов совета, пока те проходили по офису. Элизабет провожала их в большую переговорную со стеклянными стенами, а потом опускала жалюзи. Все это напоминало инструктаж сотрудников ЦРУ, работающих под прикрытием.



Однажды вечером Ана решила подбросить Джастина и Аарона Мура, одного из инженеров, до Сан-Франциско. Аарон писал диссертацию в Массачусетском технологическом институте, но как-то увидел объявление о приеме на работу и предпочел «Теранос» ученой степени. К моменту прихода в компанию Аны и Джастина Аарон проработал на Элизабет почти год. Он был достаточно умен, чтобы окончить Стэнфорд и поступить в аспирантуру, но носа особенно не задирает. Аарон вырос в Портленде, штат Орегон, и до сих пор имел вид типичного портлендского хипстера — нечесаная шевелюра, трехдневная щетина, серьги в ушах. А еще он был остроумен и за словом в карман не лез, поэтому выходцы из *Apple* быстро нашли с ним общий язык.

Аарон, Ана и Джастин жили в Сан-Франциско и в офис «Теранос» ездили на электричке или на машинах. Пока они стояли в пробке, Аарон рассказал новым коллегам, что работа в компании не всегда идет гладко и есть на что пожаловаться. Если они еще не заметили, то текучка

кадров была запредельной, говорил он. Ана и Джастин еще как это заметили. Именно в тот момент происходило увольнение всего отдела Эда Ку: кроме него самого выгнали еще двадцать человек. Все произошло так быстро, что Эд даже не смог забрать часть своих инструментов, в том числе отличный набор скальпелей, который Джастин выудил из мусорки и оставил себе.

Еще Аарон рассказал про исследование с участием раковых больных в Теннесси, которое обеспокоило и его тоже. Капиллярную систему так и не довели до состояния стабильной работы, не говоря уже о стадии использования на живых пациентах, но Элизабет это не остановило, и исследование все равно провели. Переход на новую конструкцию ридера ситуацию, несомненно, улучшил, но Аарон считал, что показатели все еще далеки от стабильных. Инженеры и химики вообще не обменивались информацией, каждая группа тестировала процессы, за которые отвечала, но общих испытаний прибора практически не велось.

Ана слушала все это с нарастающим беспокойством. Она считала, что раз исследования проводятся с участием настоящих пациентов, значит, технология была отработана и проверена. Но со слов Аарона выходило, что до этого еще далеко. При этом она была в курсе исследования в Теннесси, и ее очень расстраивал тот факт, что умирающих от рака людей использовали как подопытных кроликов для проверки заведомо неисправного оборудования.

Ана и Аарон волновались бы чуть меньше, знай они, что результаты тех анализов никак не повлияли на лечение, которое получали пациенты. Все проведенные тесты использовались исключительно в исследовательских целях, чтобы помочь *Pfizer* определить эффективность технологии «Теранос». Но никто из сотрудников компании об этом не знал, поскольку условиями и подробностями исследования Элизабет ни с кем не делилась.

На следующий день Ана связалась с человеком, порекомендовавшим ее в «Теранос», — бывшим коллегой из

Apple, Эви Тевэнианом¹. Сейчас Эви был членом совета директоров «Теранос». Именно он познакомил Ану с Элизабет. Они договорились встретиться в кафе в Лос-Алтоос, и Ана поделилась тем, что узнала от Аарона Мура. Ее беспокоило, что компания идет против врачебной и общечеловеческой этики, запуская такие исследования. Эви внимательно выслушал Ану, а в ответ сообщил, что и сам начинает сомневаться во всей этой затее.



Эви был одним из лучших и старейших друзей Стива Джобса. Они вместе работали в *NeXT*, компании, которую основал Джобс после увольнения из *Apple* в середине восьмидесятых. Триумфально вернувшись в *Apple*, Джобс позвал с собой Эви, назначив его главой разработки программного обеспечения. После десяти изнурительных лет работы на техногиганта Эви решил, что с него хватит. Он заработал больше денег, чем мог потратить, и хотел восполнить недостаток общения с женой и детьми. Через несколько месяцев его нашли рекрутеры «Теранос» и предложили место в совете директоров.

Как и Ана, Эви первый раз встретился с Элизабет в *Coira Café*. На него она произвела впечатление очень умной молодой девушки, которая прекрасно знает, что делает. И именно таких качеств мы ждем от предпринимателя. А когда Эви дал несколько советов по управлению компанией, то ее глаза загорелись энтузиазмом от понимания, что эти советы даны на основе опыта *Apple*. Ее вообще чрезвычайно восхищал факт его долгой дружбы с Джобсом. Вскоре Эви дал согласие присоединиться к совету директоров «Теранос» и в 2006-м приобрел акций на полтора миллиона долларов.

¹ Полные имя и фамилия героя — американца армянского происхождения — должны были бы читаться на русском как Аветис Теванян, но сам он предпочитает именно такой вариант — Эви Тевэниан.

Первая пара собраний совета прошла без ярких событий, но к третьему Эви начал ощущать некую закономерность. Раз за разом Элизабет показывала все более оптимистичные прогнозы по цифрам будущей выручки, которые, по ее словам, основывались на сделках с фармацевтическими компаниями, которые вот-вот согласятся сотрудничать. Но в реальности ни сделок, ни выручки не появлялось. Не улучшалось ситуации и увольнение финансового директора Генри Мосли, которое произошло вскоре после того, как Эви вошел в состав совета. На последнем собрании Эви стал задавать конкретные вопросы о сделках с фармкомпаниями и получил ответ, что контракты изучает юридический отдел. Но при этом на просьбу посмотреть тексты договоров Элизабет ответила, что готовых распечаток нет.

Кроме того, главный продукт «Теранос» все никак не запускался, а список доработок и исправлений, необходимых для старта коммерческого производства, каждый раз менялся. Эви ничего не понимал в анализах крови, его специализацией было программное обеспечение, но если система в целом готова к запуску, то почему его откладывают снова и снова, каждый раз по новой причине? Ему уже не казалось, что продукт находится на пороге массового выпуска.

В октябре 2007 года было созвано собрание комитета по финансам компании. Возглавлявший его Дон Лукас объявил собравшимся, что Элизабет планирует создать отдельный фонд для оптимизации налогообложения и для этого требуется согласие членов совета на перечисление определенного количества акций на счета фонда. Эви обратил внимание, что Дон практически помешан на Элизабет. Старый делец относился к ней как к родной внучке. Дородный седой господин, любивший носить широкополые шляпы, Дон в свои семьдесят лет был ярким образчиком венчурного капиталиста старой закалки и относился к финансовому сообществу как к клубу для джентльменов. Он уже вырастил одного бизнесмена, ставшего знаменитым — Ларри Эллисона, — и теперь явно думал, что нашел в Элизабет следующую восходящую звезду.

Только вот Эви не считал, что потакать Элизабет во всех ее прихотях — удачная корпоративная стратегия. Будучи директором создаваемого фонда, она получит право контролировать голосующий пакет акций нового юридического лица, а следовательно, вырастет и ее доля голосующих акций в общем пакете «Теранос». Эви был уверен, что не в интересах инвесторов увеличивать полномочия основателя, и проголосовал против.

Через пару недель ему позвонил Дон и предложил встретиться. Эви приехал к Дону в его офис на Сэнд-Хилл-роуд, где ему было сказано, что Элизабет чрезвычайно расстроена. По ее словам, Эви вел себя на собраниях весьма неприятно, и она считает, что он должен выйти из состава совета. Дон спросил, согласен ли Эви уйти. Тот был немало удивлен таким поворотом дел. Ведь он добросовестно исполнял обязанности директора, а задавать вопросы — и была одна из таких обязанностей. С этим Дон согласился и добавил, что Эви прекрасно справлялся со своими задачами. В итоге Эви взял тайм-аут в несколько дней, чтобы обдумать ситуацию.

Вернувшись домой в Пало-Альто, он решил, что нужно просмотреть все документы, которые полагались ему как члену совета директоров, и в особенности инвестиционные бумаги, которые он получил перед покупкой акций. В процессе изучения стало понятно, что компания полностью изменилась за последний год, включая весь состав высшего менеджмента. Эви решил, что об этом обязательно нужно рассказать Дону.



Ана Арриола тем временем нервничала все больше и больше. Она в целом была легковозбудимым человеком, говорила быстро и много, постоянно развивала бешеную активность. Большую часть времени хлеставшая из нее энергия была позитивной, и девушка успешно направляла ее в рабочее русло, добиваясь отличных результатов. Но иногда перевозбуждение переходило в стресс, тревожность и нервные

срывы. После встречи с Эви за кофе они не перестали общаться, и Ана была в курсе, что его попросили выйти из совета директоров. Было неясно, что вызвало размолвку, но ничего хорошего такой поворот событий не сулил.

У Аны и самой общение с Элизабет не ладилось. Девушка совершенно не воспринимала отказы, в то время как Ане приходилось регулярно и неоднократно отказываться воплощать нереалистичные требования. Атмосфера гипертрофированной секретности тоже сильно действовала на нервы. Да, дизайнер не был таким важным звеном в цепочке производства высокотехнологичного прибора, как, например, инженер или химик, но все равно надо быть в курсе того, как идет разработка, чтобы хорошо выполнять свою часть работы. Элизабет же выдавала только те скупые крупницы информации, без которых работать нельзя было в принципе.

Как-то раз на утреннем совещании с Элизабет Ана подняла вопрос проблем с прибором, о которых узнала от Аарона Мура. Если технология до сих пор не отработана, возможно, стоит отменить исследование в Теннесси и сконцентрироваться на устранении неполадок? Как только прибор будет выдавать стабильные результаты, можно будет запустить исследование снова, предложила Ана.

Элизабет наотрез отказалась выслушивать что-либо подобное. *Pfizer* и другие крупные фармкомпании рассчитывают на ее прибор, и «Теранос» оправдывает самые высокие ожидания, ответила она. Если Ана чем-то недовольна, то, возможно, ей следует задуматься, стоит ли впредь работать здесь.

«Подумай и сообщи о своем решении», — подытожила Элизабет.

Ана вернулась за свой компьютер и несколько часов не находила себе места. Она не могла отделаться от мысли, что подделка результатов исследования совершенно недопустима. Намерение Элизабет убрать Эви из совета директоров тоже изрядно нервировало. Ана доверяла ему и считала Эви своим другом. Если уж выбирать, то в случае конфликта Ана будет на его стороне.

К обеду она приняла решение: написала короткое письмо с просьбой об увольнении и распечатала его в двух экземплярах, один — Элизабет, другой — в отдел кадров. Элизабет на месте не было, поэтому бумагу пришлось просунуть под дверь кабинета. По дороге Ана отправила ей коротенькое сообщение о принятом решении. Через полчаса от Элизабет пришло электронное письмо с просьбой перезвонить, но Ана его проигнорировала. «Теранос» для нее осталась в прошлом.



Дон Лукас электронной почтой не пользовался. На своем веку он повидал немало судебных тяжб, в том числе коллективные иски к *Oracle* в начале девяностых, и предпочитал не оставлять электронных следов, которые когда-нибудь можно будет использовать против него в суде. Если Эви обязательно нужно что-то показать, пусть приезжает и показывает лично. Эви связался с секретарями и договорился об еще одной встрече.

В назначенный день он появился в офисе Дона с распечатками всех документов. Это были сотни страниц. А в них данные о массе неразрешимых противоречий в показателях компании, о чем он и рассказал Дону. У фирмы были серьезные проблемы. Возможно, их еще можно было решить, но совершенно точно не теми методами, что Элизабет выбрала для управления компанией. Эви предложил привлечь к непосредственному руководству кого-нибудь из более опытных менеджеров.

«Ну, пожалуй, тебе стоит уволиться, — ответил на это Дон. И быстро добавил: — А с этой макулатурой что планируешь делать?»

Эви был шокирован. Его даже толком не выслушали. Дона интересовало только одно — собирается ли Эви выносить вопрос на общее собрание директоров. Поразмыслив немного, он понял, что проще оставить все как есть и отойти. Ему хватило корпоративной борьбы в *Apple*, и лезть в это снова, да еще глубже, у Эви не было ни малейшего желания.

«Ладно, я уволюсь, а с бумагами делайте что хотите», — ответил он.

Но когда Эви собрался уже уходить, Дон сообщил, что есть еще один вопрос. Шанук Рой, первый сотрудник и фактически соучредитель «Теранос», тоже уходил из компании и продавал Элизабет большую часть своих акций. Но компания имела преимущественное право на выкуп этих акций и только решением совета директоров могла передать право на покупку Элизабет. Эви ответил, что против такого решения, но поскольку он увольняется, то совет директоров может голосовать без него.

«И последнее, Эви, — сказал Дон. — От собственных прав на покупку акций тебе тоже придется отказаться».

Это уже начинало раздражать. Эви чувствовал, что выдвигаемых необоснованных требований становится слишком много. Он ответил, что главный юрист «Теранос» может подготовить пакет документов, а он просмотрит его попозже, но обещать ничего не будет. Получив бумаги и тщательно их изучив, Эви обнаружил, что при отказе компании от выкупа акций Шанука любой из директоров имеет полное право на их приобретение. Да и условия, на которые согласился Шанук, были очень выгодны Элизабет: за свои 1 130 000 акций тот просил 565 000 долларов, то есть по пятьдесят центов за акцию, или на 82 % ниже той цены, по которой год назад покупал акции сам Эви и другие инвесторы. Да, они и должны были стоить несколько меньше, потому что это были простые акции, а Эви покупал привилегированные, но эта разница была огромной.

Эви решил использовать свои права на покупку акций и отправил Майклу Эскуивелу сообщение о том, что хочет приобрести полагающуюся ему долю. Начался обмен неприятными письмами, который затянулся до Рождества. Практически в рождественскую полночь, в 23.17, Эви получил от Эскуивела очередное сообщение, в котором тот обвинял бывшего директора в «недобросовестных действиях» и сообщал, что «Теранос» всерьез рассматривает возможность подать на Эви в суд за ненадлежащее выпол-

нение обязанностей управляющего, а также за публичное унижение компании.

Эви был ошеломлен. Во-первых, ничего подобного он не совершал, а во-вторых, за все годы работы в Кремниевой долине он и близко не был в ситуации, которая могла бы закончиться судом. Все знали его миролюбивый характер, у него не было врагов. Что вообще происходит? Эви попытался связаться с другими членами совета, но на его звонки никто не отвечал. В растерянности он отправился за советом к другу-юристу. После карьеры в *Apple* состояние Эви было больше, чем все средства «Теранос», так что сами по себе судебные издержки его не пугали. А после того как он рассказал все подробности, друг задал вопрос, моментально расставивший все по местам: «Учитывая все, что ты знаешь об этой компании, ты правда хочешь владеть ее частью?»

Поразмыслив, Эви пришел к выводу, что на этот вопрос у него только один ответ — нет. И опять же он был всерьез настроен на спокойную семейную жизнь, а не на вечные судебные баталии. В результате Эви решил оставить эту затею и забыть «Теранос» навсегда. Напоследок он написал прощальное письмо Дону и отправил его секретарям вместе с копией отказа от акций, который его заставили подписать.

Бесчеловечность, с которой его заставили оформить отказ, писал Эви, подтвердила его «худшие опасения» насчет методов управления компанией, о которых он пытался предупредить Дона. Закончил он тем, что не имеет претензий к Майклу Эскуивелу, поскольку понимает, что тот действовал по указанию начальства.

Я очень надеюсь, что вы проинформируете совет директоров обо всех подробностях и причинах моего ухода. Они должны знать, что несогласие на сто процентов с выбранным «курсом» влечет возмездие со стороны компании/Элизабет...

Искренне ваш,
Эви Тевэниан.

Глава 4

Прощай, промзона

В 2008 году «Теранос» переехала в новое здание на Хиллвью-авеню в Пало-Альто. По меркам Кремниевой долины, это был переезд из трущоб в богатый центр. Имидж компании — один из самых ценных ресурсов в Долине, а «Теранос» три года снимала офис «не на той стороне улицы». Улицей была Трасса 101, она же шоссе Бэйшор, отделявшее Пало-Альто, один из богатейших городов Америки, от его собрата-бедняка Восточного Пало-Альто, лидировавшего в стране разве что по количеству убийств.

Старый офис компании располагался как раз на восточной стороне от шоссе, рядом были какие-то цеха, а через дорогу завод кровельных материалов. В таких местах богатые венчурные капиталисты предпочитали не появляться. Новый же адрес был прямой противоположностью — в непосредственной близости от Стэнфордского университета, за углом от шикарного офиса *Hewlett-Packard*. Недвижимость тут была весьма недешевой, что говорило о больших амбициях и перспективах «Теранос».

Дон Лукас был в восторге от переезда. В разговорах с Тони Наджендом он не раз презрительно отзывался о прошлом офисе. «Здорово, что Элизабет наконец переехала из этой дыры», — говорил он Тони.

Однако Мэтту Бисселю, который отвечал за переезд, все это стоило изрядных нервов. Биссель входил в узкий круг людей, которым Элизабет доверяла. Он пришел рабо-

тать в компанию в 2005 году и стал семнадцатым сотрудником. К своим обязанностям Биссель относился предельно серьезно и вскоре, кроме ИТ-отдела, стал отвечать и за общую безопасность. Именно он проводил экспертизу компьютера Майкла О'Коннела, когда компания подала в суд на бывшего сотрудника.

На планирование переезда Мэтт потратил изрядную часть рабочего времени в последние несколько месяцев. К среде 30 января 2008 года все, казалось, было наконец готово. Грузчики должны были приехать рано утром на следующий день и начать перевозить вещи. Но в четыре часа дня Мэтта вызвали в переговорную, где уже ждали Майкл Эскуивел и Гэри Френцель. Элизабет подключилась по телефону из Швейцарии, где проводила вторую презентацию для *Novartis*, примерно через полтора года после показа подделки, который стал причиной увольнения Генри Мосли. Оказалось, она только что выяснила, что компании придется заплатить аренду за следующий месяц, если к полуночи в офисе останется хоть что-то или кто-то. И она не позволила бы такому случиться.

Мэтту было поручено связаться с компанией-перевозчиком и вызвать грузчиков немедленно. Мэтт сомневался, что кто-то сможет приехать, но согласился узнать. Администратор компании только рассмеялся, когда услышал, что от него хотят. Нет, перенести большой корпоративный переезд на полсутки вперед вот прямо сию секунду было совершенно невозможно. Элизабет это не остановило. Она вспомнила другую компанию, услугами которой когда-то пользовалась, и поручила Мэтту обратиться к ним. Когда Мэтт позвонил по новому номеру и объяснил, чего хочет, ему настоятельно порекомендовали не маяться дурью и бросить эту затею, объяснив, что во всех крупных компаниях заправляет профсоюзная «мафия» и попытки забрать чужой заказ грозят внутренними беспорядками в профсоюзе.

Но и это Элизабет не остановило. Мэтт и Гэри попытались урезонить ее, перечисляя все остальные проблемы

и трудности, которыми грозил экстренный переезд. Гэри вспомнил про образцы крови, которые нужно хранить в холоде. Даже если грузчики приедут и заберут все прямо сейчас, въехать в новый офис раньше завтрашнего утра все равно не получится. Что будет с образцами крови, которые проведут полсутки в кузове грузовика? Элизабет ответила, что для образцов можно арендовать авторефрижератор и не глушить его всю ночь.

Потребовалось несколько безумных часов, чтобы убедить Элизабет внять здравому смыслу. В конце концов подействовал аргумент, что даже если они полностью освободят помещение к полуночи, то все равно потребуются несколько недель на то, чтобы государственная комиссия проверила и подтвердила вывоз всех потенциально опасных биологических материалов. «Теранос» — все-таки биотехнологическая компания и должна была соблюдать соответствующие правила. А пока комиссия не подпишет бумаги, арендодатель не сможет сдать помещение следующим клиентам.

В конце концов Мэтт смог уговорить Элизабет следовать изначальному плану переезда, но этот разговор стал для него последней каплей. А ведь не так давно Мэтт восхищался Элизабет и считал ее умнейшей женщиной и вдохновлялся тем, как она ведет за собой компанию. Он часто шутил, что с ее навыками убеждения она продаст снег эскимосам. Но в глубине души ее непредсказуемость и постоянный хаос внутри компании начинали Мэтту надоедать.

Были у него и некоторые должностные обязанности, которые вызвали особенное отторжение, причем дальше — больше. Элизабет требовала от сотрудников абсолютной преданности компании, а если кто-то проявлял эту преданность недостаточно ярко, то мог в мгновение ока оказаться в опале. За те два с половиной года, что Мэтт проработал на «Теранос», уволились или были уволены порядка тридцати человек, и это не считая двадцати инженеров из команды Эда Ку, которого выкинули, когда отказались от идеи микрокапиллярной системы картриджа.

И каждый раз, когда Элизабет кого-то увольняла, Мэтт должен был принимать в этом непосредственное участие. В большинстве случаев это означало блокировку доступа к корпоративной сети и физическое сопровождение уволенного от его бывшего рабочего места до дверей офиса. Однако в некоторых случаях Элизабет требовала составить досье на человека, которое в дальнейшем можно было использовать в качестве компромата.

Особенно острое сожаление Мэтт испытывал после увольнения Генри Мосли, бывшего финансового директора. После увольнения Мосли Мэтт сбрасывал в архив файлы с его рабочего компьютера и наткнулся на папку с порнографией. Когда Элизабет узнала об этом, то объявила, что эти файлы и стали причиной увольнения, и на этом же основании отказала ему в праве покупать акции компании по льготной цене.

До увольнения Мосли Мэтт работал непосредственно под его руководством и считал, что финдиректор был великолепным профессионалом, который немало потрудился, чтобы найти первоначальное финансирование для компании. Да, не стоило заходить на порносайты с рабочего компьютера, но вряд ли этот проступок тянул на тяжкое преступление и повод для шантажа. Кроме того, выяснилось все это уже после увольнения, так что называть порно причиной увольнения — просто вранье.

История с Джоном Говардом тоже не радовала. Мэтт просматривал все данные, которые собирались для иска против Майкла О'Коннела, и никаких подтверждений, что Говард сделал что-то не то, не нашел. Да, он общался с О'Коннелом, но перейти к тому в компанию отказался. И тем не менее Элизабет настояла, чтобы информация о Говарде была представлена таким образом, чтобы и на него можно было подать иск (что и было сделано), хотя Говард был первым, кто помог ей, когда она бросила Стэнфорд. Он даже разрешил ей устроить лабораторию в подвале своего дома, когда «Теранос» была в самом начале пути. (Через некоторое время компания отказалась от су-

дебного преследования троих бывших сотрудников, после того как О'Коннел согласился передать «Теранос» свои патенты.)

Мэтт давно хотел создать свою компанию в области ИТ-консалтинга и решил, что время настало. Когда он сообщил о своем решении Элизабет, та уставилась на него в изумлении. Она не могла понять, как можно променять место в компании, которая вот-вот совершит революцию в здравоохранении и изменит мир, на непонятно что. Мэтту было предложено повышение и увеличение зарплаты, но он отказался.

За последние две недели в «Теранос» Мэтт заметил, что с ним происходит то же, что и с другими уволившимися до него. Элизабет с ним больше не разговаривала и даже не смотрела в его сторону. Место Мэтта было предложено одному из его коллег, Эду Руизу, в обмен на согласие перебраться все рабочие файлы и найти компромат. Но Эд был в слишком хороших отношениях с бывшим начальником и отказался. В любом случае никакого компромата на него просто не существовало, и, в отличие от Генри Мосли, Мэтт смог воспользоваться своими правами на акции. Он уволился из «Теранос» и создал свою собственную фирму. Через несколько месяцев к нему присоединился Эд Руиз.



Новый офис в Пало-Альто был весьма хорош, но по большому счету великоват для пятидесяти сотрудников, которые остались после увольнения группы Эда Ку. Основная его часть представляла собой большое пустое пространство. Элизабет настояла, чтобы все рабочие места были плотно расположены у одной стены, оставляя огромный кусок незанятой площади. Пару раз Аарон Мур устраивал там матчи по мини-футболу, когда ему удавалось убедить коллег сыграть.

После неожиданного увольнения Аны Арриолы Аарон подружился с Джастином Максвеллом и Майком Бауэрли. Ана не предупредила никого из них о своем внезапном

решении. Однажды она просто встала, ушла и больше не вернулась. Джастина это несколько выбило из колеи, потому что именно она уговорила его перейти из *Apple*, но он старался не падать духом, успокаивая себя тем, что, если уж компания переезжает в модный новый офис, значит, дела у нее идут неплохо.

Вскоре после переезда Аарон и Майк решили, что пора проверить прототипы «Эдисона», которые собрали Тони Наджент и Эд Нельсон, на воздействие человеческого фактора. В переводе с языка инженеров это означало, что нужно дать приборы в руки реальных людей и посмотреть, что из этого выйдет. Аарону было любопытно узнать, как пациенты справятся с задачей проколоть палец и набрать кровь в картридж. На себе он экспериментировал уже столько раз в процессе работы, что подушечки его пальцев полностью потеряли чувствительность.

С разрешения Тони Аарон погрузил приборы в свою «Мазду» и отправился в Сан-Франциско, Майк составил ему компанию. План был — проехаться по стартапам друзей в городе. Но для начала они заехали домой к Аарону, чтобы устроить небольшую фотосессию: приборы были поставлены на журнальный столик в гостиной, а рядом расположились все необходимые принадлежности: картриджи, скарификаторы — небольшие устройства для прокалывания пальца — и маленькие шприцы для переноса крови в картридж.

Аарон сделал подробные снимки. Ив Бехар еще не закончил работу над своим вариантом корпуса, поэтому выглядели приборы довольно примитивно: скрепленные винтами алюминиевые коробки. На передней панели была небольшая дверца, которую нужно было откинуть, чтобы поместить картридж внутрь. Роботизированный манипулятор, расположенный внутри, издавал громкое жужжание во время работы. Время от времени манипулятор промахивался мимо картриджа и обламывал капиллярный накопитель пипетки. В общем и целом это выглядело как поделка старшеклассников для научной ярмарки.

Друзья Аарона и Майка встречали их улыбками и предложениями кофе. Всем было интересно попробовать, как работает новый прибор, и они принялись за эксперименты. Одним из стартапов, который посетили инженеры «Теранос», стал *Bebo*, новая социальная сеть и сайт знакомств, который недавно был приобретен AOL за 850 миллионов долларов. В процессе тестирования стало понятно, что часто одного прокола пальца недостаточно, чтобы все получилось, как задумано. Да и перенесение крови в картридж оказалось непростой процедурой. Пациент должен был протереть палец спиртовой салфеткой, затем проколоть скарификатором, а потом специальным шприцом-ручкой собрать кровь, выступившую из прокола. Наконец, аккуратно нажав на плунжер шприца-ручки, нужно было выдавить кровь в картридж. Далеко не у всех эта последовательность выходила правильно с первого раза. Аарон и Майк просили друзей делать прокол за проколом, вокруг были в беспорядке раскиданы инструменты, все было в крови.

В результате подозрения Аарона подтвердились — клиентской части процесса уделялось слишком мало внимания. И было наивно предполагать, что пожилые пациенты с ходу освоят процедуру самостоятельного забора крови. А если они не смогут сделать этого, то совершенно не важно, работает ли анализатор, результата все равно не добьешься. Вернувшись в офис, Аарон рассказал о выводах своего эксперимента Тони и Элизабет, но они явно не посчитали их особо важными.

Все это расстраивало Аарона и раскрывало реальное положение дел в компании. Как и многие другие, вначале он был очарован смелостью мысли и масштабом планов Элизабет, а работа в «Теранос» была интересной и увлекательной. Но за два года он начал выгорать. Да и отношения с Тони, который теперь был начальником Аарона, совсем не складывались. Он даже попросил перевести его из инженерного отдела в продажи, а последние выходные провел в походах по магазинам, чтобы купить костюм, в надежде, что Элизабет возьмет его в Швейцарию. В по-

ездку его не взяли, но по крайней мере Элизабет обратила внимание на его просьбу о переводе.

Через несколько дней после эксперимента с ридером Аарон сидел дома с бутылочкой пива и сбрасывал на компьютер фотографии прибора, и тогда ему в голову пришла идея небольшой шутки. Он взял фото двух «Эдисонов», стоящих на журнальном столике, и с помощью фоторедактора быстро сделал пародию на объявление с заголовком: «Ридеры Теранос Эдисон 1.0, почти работают, \$10 000, торг».

Продается редкий комплект из двух отличных диагностических приборов Теранос — Эдисон 1. Настоящий *iPod* от медицины — полупортативная биохимическая платформа для проведения многочисленных анализов по капле капиллярной крови человека или животного...

Куплены недавно, на фоне осложнений после гриппа. Провел анализы на протеин С, оказалось все в норме — 4 мкг/мл, так что предпродажный прототип анализатора крови мне больше не нужен. А вот вам может пригодиться!

Цена: \$10 000 за пару, \$6 000 за каждый по отдельности. Разумный торг уместен. Также рассмотрю обмен на аналогичные приборы фирм *Roche*, *Becton-Coulter*, *Abaxis*, *Biosite* и т.д. В комплекте одноразовые картриджи, жесткий кофр для перевозки, американский и европейский блоки питания, принадлежности для забора крови, пиявки и т.п.

Аарон распечатал объявление, взял с собой в офис и повесил на стену над рабочим столом. Джастин и Майк сочли шутку уморительной. Майк решил, что это должны видеть все, и переклеил листок с псевдообъявлением на стену в мужском туалете.

А потом грянул гром — кто-то снял листок и отнес его Элизабет. Она объявила экстренное совещание всех руководителей и юристов, решив, что это вопиющий случай

промышленного шпионажа, который требовал немедленного расследования и наказания злоумышленника. Аарон решил, что лучше признаться, пока события совсем не вышли из-под контроля, и робко рассказал обо всем Тони. Он объяснил, что это была всего лишь шутка и он только хотел поднять настроение коллегам. Тони в целом не придал истории большого значения — он и сам участвовал в розыгрышах, пока работал в *Logitech*, — но предупредил Аарона, что Элизабет в ярости.

В тот же день она вызвала Аарона к себе в кабинет и принялась отчитывать, сверля ледяным взглядом. По ее словам, в этой выходке не было ничего смешного, и такого же мнения придерживались остальные сотрудники. Это было неуважительно по отношению ко всем, кто упорно трудился над созданием прототипов. Теперь Аарон мог забыть о переводе в продажи — с таким отношением к продукту и компании Элизабет и близко не подпустила бы его к клиенту. Аарон вернулся на свое рабочее место, отчетливо понимая, что теперь он в черном списке Элизабет.



Хотя, скорее всего, перевод в продажи ничего хорошего бы и не принес. Аарон не мог этого знать, но в том отделе тоже не все было ладно. Недавно руководителем продаж и маркетинга стал новый в компании человек — Тодд Сурдей, сменив на этой должности саму Элизабет.

Тодд был опытным и успешным менеджером, до «Теранос» он поработал в нескольких серьезных компаниях, последним местом его работы был крупный немецкий производитель программного обеспечения *SAP*. Новый руководитель выглядел бодро и подтянуто, носил дорогие костюмы, а в офис приезжал на шикарном «БМВ». В обеденный перерыв из багажника он доставал футуристического вида велосипед с рамой из углепластика и отправлялся в небольшую поездку по близлежащим холмам. Аарон тоже любил езду на велосипеде и до случая с неу-

дачным розыгрышем несколько раз присоединился к Тодду в попытках подругиться.

Двое подчиненных Тодда работали на восточном побережье, где располагались офисы всех крупных фармацевтических компаний. Одна из них, Сьюзен Диджимо, работала на «Теранос» уже почти два года. Она сопровождала Элизабет на встречах с производителями лекарств и с беспокойством слушала, как та обещает золотые горы. На вопрос представителей фармкомпаний, можно ли систему «Теранос» приспособить непосредственно к их нуждам, Элизабет неизменно отвечала: «Конечно!»

В начале работы Тодд расспросил Сьюзен о сделках с фармкомпаниями и доходах, которые Элизабет планировала получить по результатам этих сделок. У Сьюзен была подробная таблица с прогнозами прибыли, и цифры в ней были огромные — десятки миллионов долларов по каждой сделке. Сьюзен не преминула сказать Тодду, что, по ее мнению, они были чрезвычайно завышены.

Кроме того, если «Теранос» не сможет доказать каждому партнеру, что система работает, прибыли не будет вообще. В каждой сделке отдельно оговаривался процесс предварительного тестирования, так называемая фаза валидации. Некоторые компании, например британская *AstraZeneca*, отказывались вкладывать больше ста тысяч долларов до завершения валидации и оставляли за собой право выйти из сделки, если результаты тестирования будут неудовлетворительными.

Исследование в Теннесси в 2007 году было как раз такой валидацией для сделки с *Pfizer*. Основной задачей было доказать полезность системы «Теранос» в определении реакции пациентов на лекарства компании. Для этого нужно было измерять концентрацию в крови трех специфических протеинов, уровень которых повышается при развитии опухолей. Если система не выявит связи между принятием пациентами лекарства и изменением концентрации этих веществ, *Pfizer* имеет полное право выйти из сделки. Очевидно, что все прогнозы Элизабет

по прибыли в таком случае не будут стоять и ломаного гроша.

Рассказала Сьюзен и о том, что никто и никогда не видел данных валидации, а на демонстрациях приборы регулярно сбоили. На недавней презентации для *Novartis* система попросту отказалась работать. После памятной поездки 2006 года в Швейцарию, когда Тим Кемп пересылал поддельные результаты из Калифорнии, чтобы показать их на не заработавшем ридере, Элизабет продолжила переговоры с компанией и договорилась о новой встрече в январе 2008 года. Накануне вечером Элизабет и Сьюзен два часа кололи себе пальцы в попытках получить стабильные результаты, но успеха так и не добились. Утром в базельском офисе *Novartis* все пошло даже хуже, чем Сьюзен ожидала, — приборы вообще не работали и только высвечивали сообщение об ошибке. И все это прямо на глазах у собравшихся топ-менеджеров швейцарского гиганта. Сьюзен хотелось провалиться сквозь землю, но Элизабет была абсолютно спокойна и списала все происходящее на «небольшой технический сбой».

На основе информации, полученной от Сьюзен и сотрудников из главного офиса в Пало-Альто, Тодд пришел к выводу, что совет директоров вводит в заблуждение относительно финансового положения компании и состояния готовности самой технологии. С этим он пошел к Майклу Эскуивелу, главному юристу, поскольку у них сложились вполне доверительные отношения. Эскуивел, как выяснилось, и сам уже начал подозревать, что у «Теранос» не все в порядке. Во время дневной пробежки с одним из коллег он проговорился, что его беспокоят переговоры с фармацевтическими компаниями. Никаких подробностей он не рассказал, но сложилось отчетливое впечатление, что какие-то аспекты этих сделок ему явно не по душе.

В марте 2008 года Тодд и Майкл обратились к Тому Бродину, одному из членов совета директоров, и рассказали о своих подозрениях о нереалистичности прогнозов

Элизабет. Цифры были невероятно раздуты и никак не совпадали с реальным положением дел, рассказали они. Бродин, будучи опытным бизнесменом, который за свои шестьдесят с лишним лет успел поработать и во главе крупной консалтинговой компании, и в нескольких высокотехнологичных фирмах, посоветовал им обратиться напрямую к Дону Лукасу, поскольку сам он пришел в совет директоров совсем недавно как раз по просьбе последнего.

Дон Лукас на этот раз отнесся к проблеме более серьезно, чем несколько месяцев назад, когда ровно о том же самом ему говорил Эви Тевэниан. Можно сказать, у него уже не было иного выхода: его тесть и хороший друг, венчурный капиталист Б. Дж. Кассин, тоже вложил значительные деньги в «Теранос». Он сделал это одновременно с самим Доном во время второго раунда финансирования в 2006 году.

Лукас созвал экстренное совещание акционеров у себя в офисе на Сэндхилл-Роуд. Элизабет попросили подождать снаружи, пока остальные члены совета — Лукас, Бродин, Ченнинг Робертсон и Питер Томас, основатель инвестиционной компании *VTA Ventures*, — совещались. Закончив, они приняли следующие решения: отстранить Элизабет от управления компанией, поскольку она показала себя слишком молодой и неопытной для этой должности. На переходный период, пока не будет найден новый руководитель, «Теранос» возглавит Том Бродин. Они вызвали Элизабет, чтобы потребовать объяснений вскрывшимся проблемам и сообщить о своем решении.

А затем произошло что-то невероятное.

За два часа Элизабет ухитрилась заставить директоров полностью изменить свое мнение. Она признала, что с управлением есть проблемы, и пообещала решить их. Она пообещала быть более открытой к предложениям. Случившееся больше не повторится, заверила Элизабет.

Бродин не горел желанием бросать спокойную жизнь отошедшего от дел успешного бизнесмена и становиться во главе компании, в специализации которой не понимал ров-

ным счетом ничего, поэтому занял нейтральную позицию. Он наблюдал, как, смешав в нужных пропорциях раскаяние и очарование, Элизабет постепенно переубеждает его коллег. Представление, прямо скажем, впечатляло. Не многим, даже значительно более опытным менеджерам такое было бы под силу. Тому припомнилась цитата из Эмерсона: «Если решил убить короля, бей наверняка». Тодд Сурдей и Майкл Эскуивел отправились в поход, чтобы убить короля, или, в этом случае, королеву. Но королева выжила.



И конечно, королева не замедлила жестоко покарать мятежников. Сначала был уволен Сурдей, а через несколько недель Эскуивел.

Для Аарона Мура, Майкла Бауэрли и Джастина Максвелла это был очередной тревожный звоночек. Подробностей они, конечно, не знали, но понимали, что еще двух высококлассных профессионалов уволили из компании. Тодд и Майкл были не абстрактными хорошими парнями, а умными и принципиальными сотрудниками. По словам Майка Бауэрли, они были «из правильного теста».

Джастин эти новые увольнения расстроили особенно сильно. Текучка кадров в «Теранос» и так была выше, чем в любой другой компании, а постоянная атмосфера вранья делала работу невыносимой. Тяжелее всего было терпеть Тима Кемпа, начальника отдела разработки ПО. Он не мог ответить Элизабет «нет» вне зависимости от того, насколько абсурдны были требования. Например, когда Джастин предложил создавать программный интерфейс для «Эдисона» на *JavaScript*, Тим стал яростно спорить и говорить, что на *Flash*¹ это выйдет намного быстрее. Буквально на следующий день Джастин увидел на столе у Тима книгу «Flash для чайников».

Элизабет никогда не ругала Тима, даже когда ей указывали на очевидные примеры его двуличности и ошиб-

¹ JavaScript и Flash — языки программирования.

ки, — она ценила его преданность. А тот факт, что он никогда ни в чем не отказывал, по ее мнению, говорил о позитивном настрое и уверенности. А то, что большинство коллег считали Тима посредственностью и отвратительным менеджером, Элизабет не интересовало.

И еще один случай, уже непосредственно с участием Элизабет, упал в копилку неприятностей для Джастина. Однажды в процессе переписки по электронной почте он запросил кое-какую информацию, которая была нужна для программирования одной из частей интерфейса. Элизабет ответила, что поднимет нужные данные завтра утром, когда будет на работе, подразумевая, что на момент написания письма она уже ушла из офиса. Однако буквально через пять минут Джастин столкнулся с ней лицом к лицу, зайдя по делам в кабинет к Тони Надженту. Это его так разозлило, что он пулей вылетел из кабинета. Чуть позже Элизабет зашла к нему и сказала, что понимает причину его расстройства, однако предупредила, чтобы он больше не смел вот так вот разворачиваться и убегать от нее.

Джастин попытался напомнить себе, что Элизабет была все еще очень молодым руководителем и ей предстояло многому научиться в управлении компанией. В одной из последних переписок по электронной почте он порекомендовал ей пару книг о менеджменте: «Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас»¹ и «Не пори чушь: прямой разговор на работе»² — и даже отправил ссылки на интернет-магазин.

Еще через два дня он уволился. Среди прочего в прощальном письме он писал:

удачи, и прочти эти книжки, посмотри сериал «Офис» и попробуй доверять людям, которые с тобой не соглашаются... Привычка лгать — отвратительна, а в нашей

¹ Саттон Р. «Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас», изд-во МИФ, 2018.

² Beyond Bullsh*t: Straight-Talk at Work by Samuel A. Culbert.

компании она стала для многих второй натурой. И именно ее нужно побороть, прежде чем говорить о здоровом образе жизни... Искренне желаю только хорошего, потому что знаю, что ты веришь в то, что я делал, а я сам надеялся быть полезным компании. Пишу все это, потому что у нас нет отдела кадров, а мне хочется официально рассказать, что я думаю об этой работе.

Расстроенная письмом, Элизабет вызвала Джастина к себе, сказала, что не согласна с его критикой, и предложила «уйти достойно». Джастин согласился передать дела и оставить подробные инструкции тем сотрудникам, которые будут заканчивать его проекты. Но в процессе написания писем он не мог удержаться, чтобы не добавить к каждому несколько мыслей о том, в каком состоянии находятся проекты и что их ждет. Это вызвало очередную, но на этот раз последнюю, порцию упреков и недовольства Элизабет.

Аарон Мур и Майк Бауэрли задержались в «Теранос» немногим дольше. Они проработали еще несколько месяцев, но уже безо всякого энтузиазма. В новом офисе была шикарная терраса над главным входом, Майк вытащил туда несколько складных стульев и гамак. Вместе с Аароном они проводили там время за кофе, наслаждаясь солнцем, свежим воздухом и неспешными разговорами.

Аарон считал, что кто-то должен убедить Элизабет притормозить и поменьше давить на команду в попытках как можно скорее коммерциализировать все еще изрядно сырой продукт. Но, чтобы она прислушалась к совету, он должен был исходить от одного из старших менеджеров — Тима, Гэри или Тони, но никто из них не хотел в это ввязываться. Тони, который и так все время находился под давлением со стороны Элизабет, надоело слушать постоянные жалобы Аарона, и он посоветовал уволиться: «Слушай, давай ты уже пойдешь и найдешь себе маленькую конторку, в которой сможешь быть большим боссом!»

Аарон решил, что да, пожалуй, самое время уходить. К его удивлению, Элизабет пыталась убедить его остаться.

Оказалось, что она ценит его работу, несмотря на глупую шутку. Но Аарон уже все для себя решил и ушел из компании в июне 2008 года. Майк Бауэрли последовал его примеру в декабре. Таким образом, из компании ушли все бывшие сотрудники *Apple*, но в целом период хаоса, казалось, подошел к концу. Элизабет успешно преодолела кризис доверия совета директоров и снова крепко держала бразды правления компанией. Оставшиеся сотрудники несколько выдохнули и с надеждой ожидали более спокойного будущего. Но этим надеждам не суждено было оправдаться.

Глава 5

Друг детства

Пока Элизабет с увлечением строила «Теранос», старый знакомый ее семьи потихонечку начал интересоваться этим процессом, хотя она об этом и не знала. Это был Ричард Фьюз — предприниматель и изобретатель, который мог похвастаться незаурядной биографией и выдающимся самоощущением.

Семьи Холмс и Фьюз были знакомы уже лет двадцать. Впервые их пути пересеклись в восьмидесятых в Фоксхолл-Крисент — фешенебельном пригороде Вашингтона, окруженном лесами, примыкающими к реке Потомак.

Ноэль Холмс, мать Элизабет, и жена Ричарда, Лорен, быстро подружились. Они были очень похожи: домохозяйки, матери детей-ровесников. Сын Лорен и Ричарда ходил вместе с Элизабет в детский сад. Ноэль и Лорен регулярно заходили друг к другу в гости, вместе выбирались пообедать — обе любили китайскую кухню — и забирали детей из садика. Элизабет с братом были на всех вечеринках в честь дня рождения сына Фьюзов или просто забегали поплескаться в бассейне. А когда в доме Фьюзов как-то раз отключилось электричество, Лорен с двумя детьми — Джастином и Джессикой — отправилась ночевать к Холмсам.

Их мужья, впрочем, были не так дружны. Крис Холмс жил на зарплату госслужащего, а Ричард Фьюз был успешным бизнесменом и любил этим похвалиться. У него была врачебная лицензия, а еще он несколько лет назад запустил и продал за пятьдесят с лишним миллионов долларов ком-

панию по производству обучающих фильмов для медиков. В его гараже стояли новый «Порше» и «Феррари», а кроме денег, вырученных за компанию, он регулярно получал авторские отчисления по своим патентам на различные изобретения в области медицинского оборудования. Джастин Фьюз вспоминал, что как-то во время совместного похода в зоопарк Кристиан Холмс сказал ему: «А мой папа говорит, что твой папа — засранец». Когда он рассказал об этом матери, Лорен списала этот комментарий на банальную зависть.

Действительно, деньги были больной темой для Холмсов. Кристиан Холмс II, дед Криса, промотал свою часть флейшмановского состояния на роскошную жизнь, а его отец — Кристиан III — растратил остатки на безуспешные попытки запустить нефтяной бизнес.

Однако неприязнь со стороны Криса Холмса не помешала Ноэль Холмс и Лорен Фьюз оставаться добрыми подругами. Они не потеряли связь и с переездом Холмсов сначала в Калифорнию, а затем в Техас. Когда они ненадолго вернулись в Вашингтон, Фьюзы пригласили их в ресторан отпраздновать сорокалетие Ноэль. Крис так и не организовал для жены вечеринку на день рождения, вот Лорен и решила сделать подруге приятное.

После этого Лорен несколько раз навещала Ноэль в Техасе, а еще они несколько раз ездили вместе в Нью-Йорк, пройтись по магазинам и посмотреть достопримечательности. Однажды они взяли с собой детей и забронировали номера в отеле на Парк-авеню. Из этой поездки сохранилась фотография, на которой Элизабет стоит между своей матерью и Лорен Фьюз, держа обеих за руки, на ней голубое летнее платье, а в волосах розовые бантики. За спинами у них виднеется вход в шикарный отель. В следующие нью-йоркские поездки Ноэль и Лорен детей не брали, а жили в недавно приобретенной Фьюзами квартире в небоскребе Трамп-тауэр около Центрального парка.

В 2001 году у Криса Холмса начались проблемы с работой. Из *Tenneco* он ушел в *Enron*, самую крупную ком-

панию Хьюстона, но уже в декабре стало известно о мошенничестве руководства, и *Enron* обанкротилась¹. Вместе с тысячами других сотрудников Крис оказался на улице. Он пришел к Ричарду Фьюзу за советом и, может быть, работой. На тот момент Ричард вместе со своим сыном от предыдущего брака запускал новую компанию, которая должна была продвигать одно из его изобретений: лекарство в форме небольшого кусочка пленки, которое растворялось прямо на языке и всасывалось в кровь намного быстрее традиционных таблеток. Офис новой фирмы, где трудились Ричард и его сын Джо, располагался в Грейт-Фоллс, штат Вирджиния.

Ричард Фьюз вспоминал позже, что Крис Холмс выглядел изможденным и подавленным. Он раздумывал, сможет ли он сделать бизнес в консалтинге, и дал понять, что они с Ноэль мучительно хотят вернуться в Вашингтон. Фьюзы как раз собирались переезжать в недавно приобретенный новый дом в престижном районе одного из пригородов, а старый еще не выставили на продажу. Ричард предложил Холмсам пожить в нем бесплатно. Крис, конечно, сказал «спасибо», но предложение не принял.

В Вашингтон Крис и Ноэль вернулись только через четыре года, когда Крис устроился работать во Всемирный фонд дикой природы. Первое время они жили у друзей, пока Ноэль искала жилье, регулярно созваниваясь с Лорен, чтобы рассказать, как продвигаются поиски.

Как-то раз за ланчем они заговорили об Элизабет и ее делах. Ноэль гордо рассказала Лорен, что ее дочь изобрела

¹ Корпорация «Энрон» — американская энергетическая компания, являлась одной из ведущих в мире в производстве электроэнергии, транспортировке газа, газоснабжении, связи и целлюлозно-бумажном производстве. Банкротство компании, произошедшее в итоге скандала, получившего название «Дела “Энрон”», стало одним из крупнейших в мировой истории. Основным обвинением против «Энрон» была фальсификация отчетности, вводящая в заблуждение инвесторов. Было выявлено использование различных финансовых и офшорных схем.

прибор, который надевается на руку как браслет и анализирует уровень различных веществ в крови, и уже даже основала компанию для коммерческого продвижения этого прибора. На самом деле на тот момент идею пластыря-анализатора Элизабет уже оставила, однако этот мелкий нюанс не имел значения в той цепи событий, которую запустил этот случайный разговор. Дома Лорен пересказала новости мужу, подозревая, что ему будет интересно, ведь он сам изобретал медицинские устройства. Но она и предположить не могла, какую это вызовет реакцию.

Ричард Фьюз был честолюбивым и гордым человеком. Осознание того, что дочь его старых друзей и бывших соседей создала фирму, специализирующуюся ровно на том, чем он сам долгое время занимался, и при этом не только не обратилась к нему за помощью, но даже и не посоветовалась, глубоко оскорбило Ричарда. Намного позже он напишет в электронном письме:

То, что мы так тепло общались и Холмсы всегда с радостью пользовались нашим гостеприимством (обеда, квартира в Нью-Йорке и т.д.), добавило горечи в тот факт, что они не пришли за советом. Они как бы говорили этим: «Мы будем пить твое вино, но не спросим совета ровно в том деле, которым ты на него заработал».



Это была далеко не первая обида и чужой успех, который Фьюз воспринял как личное оскорбление. Количество времени и усилий, которые он готов был потратить, чтобы поквитаться с теми, кто, как ему казалось, обошел его, лучше всего иллюстрирует затянувшаяся сверх всякой меры история противостояния с Верноном Лоуксом, главой компании-производителя медицинских принадлежностей *Baxter International*.

В семидесятых и восьмидесятых Фьюз много путешествовал по Ближнему Востоку, ставшему крупнейшим рынком для его компании по производству обучающих

фильмов *Medcom*. Возвращался он обычно через Париж или Лондон, где проводил ночь, а потом летел в Нью-Йорк на сверхзвуковом «Конкорде». Однажды, остановившись в парижском отеле *Plaza Athénée*, он встретил там Вернона Лоукса. *Baxter* тогда активно занимала ближневосточный рынок, и Лоукс предложил Фьюзу выкупить *Medcom* за 53 миллиона долларов. Тот согласился.

По условиям сделки Фьюз должен был продолжить работу во главе компании, которая теперь стала «дочкой» *Baxter* на Ближнем Востоке, еще три года, но Лоукс уволил его вскоре после подписания всех бумаг. Ричард подал на *Baxter* в суд, обвинив компанию в нарушении условий контракта и предположив, что причиной увольнения стал его отказ дать взятку в 2,2 миллиона долларов за то, чтобы компания исчезла из негласного черного списка Саудовской Аравии, в который попадали фирмы, сотрудничавшие с Израилем.

В 1986 году стороны пошли на мировое соглашение, и *Baxter* согласилась выплатить Фьюзу 800 тысяч долларов. Но этим все не закончилось. Когда тот прибыл в офис компании в Дирфилде, штат Иллинойс, чтобы подписать соглашение, Лоукс отказался пожать ему руку, чрезвычайно разозлив его и вернув на тропу войны.

В 1989 году арабы наконец исключили *Baxter* из черного списка, и Фьюз решил воспользоваться этим. Он вел двойную жизнь, работая под прикрытием на ЦРУ, куда устроился, увидев объявление в газете *The Washington Post*. В его задачи входила регистрация на Ближнем Востоке фирм-однодневок, в которые устраивались в качестве сотрудников агенты ЦРУ. Таким образом они получали прикрытия и поддержку, не попадая при этом под пристальное внимание местной разведки, которое она уделяла всем служащим посольств. Одна из таких фирм обучала операторов нефтедобывающего оборудования, поставляя кадры для сирийской государственной нефтяной компании, с которой у Фьюза были особенно многочисленные и прочные связи.

Фьюз подозревал, что в истории с исключением *Baxter* из арабского черного списка не обошлось без каких-то махинаций, так что он решил вывести компанию на чистую воду. Он отправил завербованную в Сирии женщину-агента в Дамаск на поиски документов в офисе Лиги арабских государств, которая как раз и отвечала за подобные бойкоты.

Полученные ею документы свидетельствовали, что *Baxter* предоставила арабам подробную информацию о недавней продаже завода в Израиле и обязалась отказаться от дальнейшего инвестирования в еврейское государство и приостановить продажу новых технологий. А это означало, что компания нарушила американский законодательный запрет, вступивший в силу в 1977 году, запрещавший американским компаниям участвовать в любых иностранных бойкотах и выдавать информацию странам-организаторам.

Ричард Фьюз собрал внушительное досье, содержащее все скандальные подробности, и отправил одну копию в совет директоров *Baxter*, а вторую — в редакцию *The Wall Street Journal*. Газета поместила историю на первую полосу, но Фьюз и тут не остановился: он добыл и слил в прессу переписку юристов *Baxter* с сирийским генералом, которая подтверждала всю эту историю.

В результате министерство юстиции открыло уголовное расследование, а в марте 1993 года руководство *Baxter* было вынуждено признать вину и выплатить штраф в 6,6 миллиона долларов по административным и уголовным обвинениям. Компании запретили на четыре месяца участвовать в государственных контрактах, а работать в Сирии и Саудовской Аравии — на два года. Кроме того, из-за испорченной репутации был расторгнут договор на поставку медицинского оборудования стоимостью 50 миллионов долларов крупной сети больниц.

Любому другому человеку это могло показаться более чем достаточным возмездием, но не Ричарду Фьюзу. Его раздражало, что Лоукс все же пережил скандал и остался во главе компании. Поэтому он решил подвергнуть своего врага последнему унижению.

Лоукс, выпускник Йельского университета, был попечителем Йельской корпорации — управляющего органа университета, а кроме этого, руководителем кампании по сбору средств. Как попечитель он должен был присутствовать на торжественной выпускной церемонии в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, в мае.

Через своего сына Джо, который окончил Йель за год до этого, Ричард вышел на студента по имени Бен Гордон, который возглавлял студенческую организацию Йельские друзья Израиля. Вместе они подготовили протестную акцию, приуроченную к торжественной церемонии, распространяя листовки с заголовком «Лоукс позорит Йель». Апофеозом стал пролет над собравшимися самолета, который тянул за собой баннер: «Лоукс, вон из Йеля!» Через три месяца Вернон Лоукс вышел из попечительского совета Йельской корпорации.



Впрочем, история, которая развернулась между Ричардом Фьюзом и «Теранос», несколько отличалась от его вендетты Лоуксу. Как бы ни было сильно его раздражение неблагодарностью Холмсов, в этот раз он видел возможность заработать. Свое состояние Фьюз сколотил, патентуя перспективные медицинские устройства, которые впоследствии могли стать привлекательными для крупных корпораций. Золотым дном для него стала переделка автомата по производству сахарной ваты в машину для изготовления быстро рассасывающихся капсул для лекарств. Идея пришла ему в голову во время похода с дочерью на ярмарку в начале девяностых. Публичная компания, которую он основал для разработки и продвижения этой технологии, была продана канадской фармацевтической корпорации за 154 миллиона долларов, Фьюз лично заработал на этой сделке 30 миллионов.

После рассказа Лорен об успехах дочери бывших соседей Ричард уселся за компьютер в своем кабинете на втором этаже огромного дома и начал искать информацию о новой фирме Элизабет. Дом был настолько огромен, что кабинет

Ричард устроил в бывшей гостиной со сводчатыми потолками и большим камином. Его пес породы джек-рассел-терьер любил лежать у камина, пока хозяин работает.

Вебсайт «Теранос» нашелся моментально, на его первой странице было небольшое описание микрокапиллярной системы, которую разрабатывала компания. В разделе новостей была ссылка на радиоинтервью, которое Элизабет дала программе *BioTech Nation* радиостанции *NPR*. В нем она более подробно рассказала о системе и о том, как она видит ее использование: пациенты будут отслеживать реакцию на лекарства, не выходя из дома.

Фьюз переслушал интервью несколько раз, задумчиво уставившись в окно на пруд с золотыми рыбками, и решил, что в идеях Элизабет есть рациональное зерно. Но кроме этого врачебный опыт позволил ему разглядеть и недостатки, которые можно было использовать для своей выгоды. Учитывая, что пациенты будут проводить анализы самостоятельно, понадобится встроенный механизм быстрого информирования лечащего врача в случае отклонения параметров от нормы. Тогда можно запатентовать этот недостающий элемент системы, и если не «Теранос», то кто-нибудь другой в будущем заплатит за его использование. Опыт работы Фьюза с медицинскими патенами подсказывал, что за эксклюзивную лицензию можно будет просить не меньше четырех миллионов долларов.

В половине восьмого вечера в пятницу 23 сентября 2005 года Фьюз отправил своему доверенному патентному юристу Алану Скиавелли из бюро *Antonelli, Terry, Stout & Kraus* электронное письмо с заголовком «Анализы крови — отклонения от нормы (индивидуальные)»:

Эл, мы с Джо хотим запатентовать вот такую технологию. Методы анализа различных веществ и клеток в крови — глюкозы, тромбоцитов, гематокрита и т.п. — хорошо известны. А мы хотим получить патент на использование запрограммированной компьютером микросхемы памяти или подобного устройства хранения информации, ко-

торое будет содержать «нормальные параметры» для каждого конкретного пациента. При отличии результатов текущего анализа от нормальных устройство будет уведомлять пациента или обслуживающий персонал о необходимости повторного исследования. Если повторное исследование снова покажет значительное отклонение, устройство, используя уже доступные технологии, будет связываться с лечащим врачом, поликлиникой, фармацевтической компанией или с кем-нибудь еще или со всеми перечисленными.

Пожалуйста, ответь мне на следующей неделе, сможешь ли ты этим заняться. Спс.

Рчф

Скиавелли был сильно занят и не отвечал несколько месяцев. Достучаться до него Фьюзу удалось лишь 11 января 2006 года, когда он отправил адвокату очередное письмо, в котором говорил о желании модифицировать идею: «механизм сигнализации будет реализован через штрихкод или радиометку», которые будут на упаковке с лекарством. Процессор анализатора крови будет считывать метку и автоматически устанавливать пороговые значения для тех параметров крови, которые могут измениться от приема данного лекарства, и автоматически сигнализировать об их критическом изменении.

Завязалась переписка, в процессе которой идея была финализована и наконец воплотилась в четырнадцатистраничной патентной заявке, которую Фьюз и Скиавелли подали в Ведомство по патентам и товарным знакам США 24 апреля 2006 года. Патент не содержал информации о каком-либо революционном открытии, скорее о новом применении комбинации имеющихся технологий — беспроводной передачи данных, штрихкодов, микропроцессоров — для создания механизма оповещения врачей, который можно было встраивать в приборы для проведения анализов крови, выпускаемые сторонними компаниями. Не было секретом и то, какой прибор имелся в виду

прежде всего, — компания «Теранос» была упомянута на четвертой странице вместе с цитатой с официального сайта.

Заявка была опубликована только через полтора года, так что ни Элизабет, ни ее родители некоторое время не знали об инициативе Фьюза. Лорен Фьюз и Ноэль Холмс все это время продолжали общаться. Холмсы поселились в недавно купленной квартире на Висконсин-авеню, неподалеку от Военно-морской обсерватории. Лорен несколько раз приезжала к Ноэль в гости.

Однажды Ноэль заехала к Лорен на ланч. Они сидели и болтали в большом патио, когда к ним присоединился Ричард, и в какой-то момент речь зашла об Элизабет. О ней как раз написал журнал *Inc.*, упомянув ее имя рядом с другими молодыми предпринимателями, например Марком Цукербергом, основателем *Facebook*. Ноэль очень гордилась тем, что влиятельные журналы пишут о ее дочери.

Медовым голосом, который включался, когда надо было очаровать кого-нибудь, Фьюз начал говорить о том, что будет рад помочь Элизабет. Небольшой молодой компании вроде «Теранос» нужно вести себя очень осмотрительно, чтобы не попасть в сети старых гигантов, заметил Ричард. Он так и не раскрыл подробностей о своей заявке, однако его комментарии насторожили Ноэль, и отношения между семьями начали охлаждаться.

В последние месяцы 2006 года Фьюзы и Холмсы пересекались дважды. Один раз они обедали в *Sushiko* — японском ресторанчике неподалеку от квартиры Ноэль и Криса. Крис в тот вечер ел мало и рассказал, что из-за осложнений после недавней операции вместо запланированной поездки к Элизабет ему пришлось провести время в Стэнфордском госпитале. К счастью, бойфренд дочери, Санни, организовал для него VIP-палату и оплатил все расходы.

Разговор перешел на «Теранос», которая как раз провела второй раунд финансирования. Крис рассказал, что в компанию вложились очень крупные инвесторы, что было весьма кстати, потому что тридцать тысяч долларов

из семейного бюджета, отложенные на обучение Элизабет в Стэнфорде, уже были потрачены на нужды стартапа.

Никто уже не помнит почему, но все присутствующие были какие-то раздраженные, и атмосфера постепенно стала накаляться. Ричард и Крис никогда толком не ладили, и, возможно, Ричард сказал что-то, задевшее Крису за живое. По словам Лорен, Крис сначала нелестно отозвался о колле, которое было на ней, а потом, когда они расплатились и вышли пройтись по Висконсин-авеню, упомянул, что сын Ричарда работал на друга Крису. Это почему-то было воспринято как завуалированная угроза. Джон Фьюз, сын Ричарда от первого брака, действительно был юристом в фирме *McDermott Will & Emery*, где Чак Ворк, лучший друг Крису, был старшим партнером.

После этого дружба Ноэль и Лорен стала сходить на нет. Они и раньше были странной парой — Лорен происходила из рабочего класса Квинса, о чем говорил ее грубый нью-йоркский выговор. Ноэль же была образцом образованной вашингтонской дамы. Юность она провела в Париже, где ее отец служил при штабе Европейского командования вооруженных сил США. Они еще несколько раз встречались за чашечкой кофе, но Крис Холмс каждый раз требовал, чтобы он тоже присутствовал на встрече, возможно, подозревая, что Ричард Фьюз что-то задумал. А в его компании женщины не могли пообщаться в привычной дружеской атмосфере. Как-то раз, когда они сидели в ресторанчике *Dean & DeLuca* в Джорджтауне, Лорен с болью рассказывала о смерти своего брата и о том, что не знает, куда девать его кота. Крис был чрезвычайно раздражен рассказом и переживаниями о коте и посоветовал Лорен просто избавиться от животного, избрав, как сует кота в мешок и выкидывает. «Подумаешь, кот», — добавил он досадливо.

После возвращения в Вашингтон Ноэль стала ходить в ту же парикмахерскую, что и Лорен, они даже стриглись у одной парикмахерши по имени Клаудия. Однажды во время стрижки она спросила Лорен, что за размолвка произошла у них с Ноэль — похоже, та жаловалась Клаудии

на их отношения. Лорен почувствовала себя чрезвычайно неудобно от такого вопроса и сказала, что не хочет говорить об этом, поспешно сменив тему.

Последний раз Лорен и Ноэль виделись, когда Лорен заехала в гости к Холмсам под Рождество в 2007 году с пирогом и подарками. Элизабет в тот момент была у родителей и скорее всего знала, что они практически не общаются с Фьюзами, так что она почти все время молчала и только бросала косые взгляды на подругу матери.

Патентная заявка Ричарда Фьюза была опубликована через неделю после этого визита, 3 января 2008 года. Теперь ее могли увидеть все, кому пришло бы в голову поискать по базе данных американского патентного бюро. Однако в «Теранос» ничего о ней не знали, пока через пять месяцев Гэри Френцель, глава химического отдела «Теранос», не наткнулся на документ и не сообщил о нем Элизабет. К этому моменту семьи друг с другом уже не общались, а в разговорах с женой Фьюз называл свой патент «убийцей “Теранос”».



Летом 2008 года Крис Холмс отправился в вашингтонский офис *McDermott Will & Emery*, расположенный в паре кварталов от Белого дома, навестить своего старого друга Чака Ворка. Крис и Чак дружили уже много лет. Они познакомились в 1971 году, когда Чак подвез Криса на собрание армейского резерва. И хотя Чак был на пять лет старше, они сразу поняли, что у них много общего: оба из Калифорнии, ходили в одну школу и потом учились в Уэслианском университете в Коннектикуте. За годы дружбы Чак не раз выручал Криса в сложных ситуациях: например, пока Крис искал работу, друг пустил его в пустующий кабинет в своем офисе. Когда Кристиана, брата Элизабет, выгнали из школы в Хьюстоне после случая, который он описал как «розыгрыш с видеопроектором», Чак помог устроить его в школу в Клэрмонте, где состоял в совете директоров. А когда Элизабет бросила Стэнфорд и ей понадобилась помощь

с оформлением первого патента, он познакомил ее с коллегами, занимавшимися патентными делами.

И именно об этом Крис Холмс хотел поговорить с Чаком. Крис был в чрезвычайном возбуждении, рассказывая, что некто по имени Ричард Фьюз украл у Элизабет идею и запатентовал ее. Он добавил, что сын Фьюза — Джон — работает в том же адвокатском бюро. Чак смутно помнил Джона Фьюза: они пересекались пару раз, работая над смежными проектами. Кроме того, он знал, что их бюро выступало в качестве патентного поверенного «Теранос», поскольку сам привел Элизабет. Но все остальное было весьма неожиданным. Тем не менее из уважения к старому другу Чак согласился встретиться с Элизабет.

Она приехала через несколько недель — 22 сентября 2008 года, кроме Чака на встрече присутствовал еще один юрист бюро — Кен Кейдж.

Чак был управляющим партнером и занимал роскошный угловой кабинет на восьмом этаже здания на 13-й улице. Элизабет вкатила в кабинет прибор для проведения анализов и уселась на один из диванов, стоящих напротив большого панорамного окна. Она не предложила продемонстрировать, как прибор работает, но его вид показался Чаку весьма впечатляющим. Это был блестящий черно-белый куб с большим сенсорным экраном, наводившим на мысли об *iPhone*.

Элизабет сразу перешла к сути дела. Она хотела знать, согласится ли бюро представлять интересы «Теранос» в деле против Ричарда Фьюза. Кен Кейдж сказал, что они могут рассмотреть возможность подачи заявки на определение первенства изобретения, если она этого хочет. Такие заявки рассматривало Бюро патентов и торговых марок, чтобы определить, кто из заявителей совершил изобретение первым, в случае попытки двух разных людей запатентовать один и тот же прибор. Заявка-победитель получала приоритет, даже если документы были поданы позже конкурента. Кен специализировался именно на таких делах.

Чак, однако, сомневался, стоит ли это делать. Он сказал, что ему нужно подумать и посоветоваться с коллегами. Кроме того, в бюро работал сын Фьюза, что могло вызвать конфликт интересов. Элизабет и глазом не моргнула при упоминании Джона Фьюза, потому что именно этого она и ждала, поинтересовавшись, не мог ли Джон получить доступ к конфиденциальной информации о «Теранос» и передать ее отцу.

Это предположение показалось Чаку крайне маловероятным — за такое юрист мог потерять не только работу, но и вообще разрешение на юридическую деятельность. Джон Фьюз участвовал в делах о нарушении авторских прав, а созданием и регистрацией патентных заявок в бюро занимались другие люди, и к данным этой команды у Джона доступа не было. Не было у него и причин или каких-то оснований влезать в эти данные. Более того, он уже достиг поста партнера, и было совершенно непонятно, зачем ему идти на карьерное самоубийство. Кроме того, два года назад, в 2006-м, «Теранос» передала все патентные дела в юридическую фирму *Wilson Sonsini* в Кремниевой долине. Чак вспомнил, как Крис звонил и извинялся, объясняя, что это Ларри Эллисон посоветовал Элизабет к ним обратиться. Так что все дела были переданы коллегам из Долины.

Когда Элизабет уехала, Чак обсудил ситуацию с главами патентного и судебного отделов. Руководитель последнего был прямым начальником Джона Фьюза, и он отзывался о нем как о надежном и добросовестном юристе с хорошей репутацией. Возможно, у «Теранос» и получится сформировать правдоподобное дело против Ричарда Фьюза о первенстве изобретения, но решение судиться с родителем одного из партнеров фирмы вряд ли можно назвать разумным или дальновидным. В итоге Чак решил, что не будет во все это ввязываться, о чем и сообщил Элизабет в телефонном разговоре, состоявшемся через пару недель. Он рассчитывал, что больше не услышит ни о «Теранос», ни вообще об этом деле.

Глава 6

Санни

Челси Беркетт чувствовала себя выгоревшей. На дворе было лето 2009 года, и она работала на стартап в Пало-Альто, регулярно засиживаясь допоздна и выполняя столько обязанностей, что в более солидной компании на ее месте работали бы человек пять. Но работы она не боялась: как и у большинства двадцатипятилетних выпускников Стэнфорда, упорство и трудолюбие были у нее в крови. Но Челси требовалось хоть немного вдохновения, а ее нынешняя работа была абсолютно скучна и безыдейна: их стартап развивал портал для поиска сотрудников и карьерного развития финансистов.

Во время учебы в Стэнфорде Челси была одной из лучших подруг Элизабет. Они познакомились на первом курсе, будучи соседками в Уилбур-Холле, большом жилом комплексе в восточной части кампуса, и моментально подружились. Когда Челси впервые увидела Элизабет, та была в красно-бело-голубой футболке с надписью «Не лезь к техасцу!» и казалась умной, милой и веселой.

Обе девушки любили общение, да и внешне были похожи — одинаковыми ярко-голубыми глазами. Они с удовольствием участвовали во всех вечеринках и попойках, вместе вступили в студенческий женский клуб. Но если Челси была обычным подростком, который еще не нашел себя, то Элизабет точно знала, кто она и что ей нужно делать. Когда в начале второго учебного года Элизабет

вернулась в университет с собственным патентом, Челси была очень впечатлена.

Девушки поддерживали связь и после того, как Элизабет бросила Стэнфорд. Они встречались не очень часто, но регулярно переписывались, и однажды Челси пожаловалась на проблемы с работой. Как и предполагалось, Элизабет тут же ответила: «Почему бы тебе не работать на меня?»

Челси приехала к Элизабет в офис на Хиллвью-авеню. И очень скоро подруга убедила ее, что «Теранос» — это то, что ей нужно. Элизабет воодушевленно рассказывала, как ее компания изменит мир и будет спасать тысячи жизней. Это звучало намного привлекательнее и благороднее, чем помощь банкирам в поисках работы. А Элизабет умела убеждать: когда она сверлила человека своим пристальным взглядом, то буквально через несколько минут собеседник начинал ей верить и был готов идти за ней в огонь и воду.

Они довольно быстро нашли подходящую позицию для Челси: она будет работать в клиентском отделе, который занимается организацией тех самых исследований-валидаций, нужных, чтобы убедить фармакологические компании в полезности технологии «Теранос» для их бизнеса. Первой задачей Челси будет организация исследования для *Centocor*, подразделения *Johnson & Johnson*.

Выйдя через несколько дней на новую работу, Челси обнаружила, что не только она попала в компанию благодаря дружбе с Элизабет. Всего неделей раньше Рамеш «Санни» Балвани стал одним из топ-менеджеров «Теранос». Челси до этого пару раз пересекалась с Санни, но близко знакома не была, только знала, что это бойфренд Элизабет и что они живут вместе в Пало-Альто. Элизабет не упоминала, что Санни тоже работает в ее компании, так что Челси просто оказалась перед фактом, что придется работать с ним вместе. Или на него? Челси так до конца и не поняла, кто был ее непосредственным начальником — Элизабет или Санни. Формально должность Санни назы-

валась «заместитель исполнительного председателя совета директоров», что звучало сколь внушительно, столь же и расплывчато. Однако как бы ни называлась его должность, Санни умел подать себя. Очень быстро из второстепенного сотрудника он превратился в важного руководителя, вовлеченного буквально в каждый процесс в компании.

Санни был воплощением стихии в плохом смысле этого слова. Свой невысокий рост — в нем было от силы 165 см — и полноту он компенсировал агрессивной манерой общения и управления. Густые брови, миндалевидные глаза, опущенные уголки губ и волевой подбородок выражали неясную, но постоянную угрозу. С сотрудниками он общался высокомерно и пренебрежительно, резко бросая приказы и отчитывая по любому поводу.

Челси его сразу невзлюбила, хотя он и пытался вести себя любезно, зная о ее давней дружбе с Элизабет. Челси совершенно не могла понять, что такого Элизабет увидела в этом человеке: он был практически на двадцать лет старше ее и вел себя абсолютно бесцеремонно. Все внутри Челси кричало, что от таких, как Санни, нужно бежать как можно быстрее, но Элизабет, казалось, доверяла ему совершенно безоговорочно.



Санни появился в жизни Элизабет за год до ее поступления в университет. Они встретились в Пекине, куда Элизабет уже в третий раз ездила на стажировку по стэнфордской программе изучения китайского. В ту поездку она все не могла ни с кем подружиться и даже столкнулась с конфликтами. Санни, единственный взрослый, заступился за Элизабет. По крайней мере, так Ноэль, мать Элизабет, рассказывала о начале их отношений своей подруге Лорен Фьюз.

Санни родился и вырос в Пакистане и впервые попал в США студентом в 1986 году, потом он десять лет проработал программистом в *Lotus* и *Microsoft*. В 1999 году он

присоединился к израильскому предпринимателю Лирону Петрушке, который создал стартап *CommerceBid.com* в Санта-Кларе, штат Калифорния. Петрушка разрабатывал программу, которая позволила бы компаниям организовывать аукционы, чтобы заставить поставщиков соревноваться за право работать с ними, и таким образом обеспечить экономию за счет масштаба и снизить цены.

Когда Санни пришел в *CommerceBid*, бум доткомов¹ был в самом разгаре, а так называемая B2B², электронная коммерция, в области которой работала компания, была особенно популярна. Аналитики прогнозировали, что в скором времени объем торговли между компаниями, проводимый через интернет, достигнет шести триллионов долларов. Лидер в этой области компания *Commerce One* только что вышла на биржу, и цена на ее акции выросла втрое в первый же день торгов, а за год рост составил более 1000%. В ноябре, всего через несколько месяцев после того, как Санни был назначен президентом и техническим директором *CommerceBid*, стартап приобрела *Commerce One* за 232 миллиона долларов деньгами и акциями. Это был невероятный успех для фирмы с тремя клиентами и практически без какой-либо выручки. Будучи вторым по значению лицом в компании, лично Санни получил сорок миллионов долларов. Момент был выбран идеально. Через пять месяцев пузырь доткомов лопнул, фондовый рынок рухнул, а *Commerce One* в конце концов обанкротилась.

Однако Санни не считал, что ему просто повезло, он был уверен, что преуспел благодаря своим талантам биз-

¹ Дотком (*англ.* dotcom) — термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках сети интернет. Возник и получил распространение в конце 1990-х гг. в момент бума на интернет-бизнес. Термин произошел от *англ.* dotcom («точка-ком») — домена верхнего уровня .com, в котором зарегистрированы преимущественно сайты коммерческих организаций.

² B2B (*англ.* business-to-business) — бизнес для бизнеса.

несмена, а крах *Commerce One* только укрепил его в этой вере. Когда Элизабет встретила его несколько лет спустя, она тоже сразу поверила в его профессионализм. Сама она на тот момент была впечатлительной восемнадцатилетней девушкой, которая видела в Санни того, кем хотела стать сама, — успешного и богатого предпринимателя. Он стал ее ментором, человеком, который научил ее вести бизнес в Кремниевой долине.

Не до конца ясно, когда их отношения переросли в романтические, но, судя по всему, это случилось вскоре после того, как она бросила Стэнфорд. Когда они впервые встретились в Китае в 2002 году, Санни был женат на японской писательнице Кейко Фудзимото, жившей в Сан-Франциско. Однако уже в 2004-м на документах о покупке квартиры в Пало-Альто на Ченинг-авеню значилось: «Рамеш Балвани, холост». В 2005-м, согласно записям в публичном реестре, в ту же квартиру переехала Элизабет Холмс.

После успешной сделки с *CommerceBid* Санни провел десять лет, живя в праздности на вырученные деньги и наставляя Элизабет в ведении бизнеса. До января 2001 года он оставался в составе совета директоров *Commerce One*, а потом поступил в бизнес-школу Беркли. Через некоторое время он стал посещать занятия по программированию в Стэнфорде.

К моменту прихода в «Теранос» в 2009 году его юридическая история содержала как минимум один тревожный знак. Чтобы сэкономить на налогах, которые нужно было выплатить с доходов от продажи *CommerceBid*, Санни нанял бухгалтерскую фирму *BDO Seidman* и с ее помощью вложил в капитал офшорной компании. С финансовой точки зрения это обеспечило искусственный убыток в 41 миллион долларов, что обнуляло доходы Санни от сделки, а значит, и налоги. Когда Налоговая служба обнаружила это в 2004 году, Санни пришлось выплатить всю многомиллионную сумму налогового долга. В ответ он подал на *BDO Seidman* в суд, утверждая, что был совер-

шенно не искушен в тонкостях налогового законодательства, а компания умышленно ввела его в заблуждение. Разбирательство завершилось мировым соглашением с выплатой компенсации, размер которой не раскрывался.

Если не упоминать налоговые приключения, то Санни гордился своим богатством и любил подчеркнуть его, покупая броские и дорогие машины. У него были «Ламборгини гальярдо» и «Порше 911» с именными номерными знаками. На «Порше» красовалась табличка *DAZKPTL* — отсылка к «Капиталу» Карла Маркса, а на «Ламборгини» — *VDIVICI*, сокращение от латинской фразы *Veni, vidi, vici* — «Пришел, увидел, победил», которой Юлий Цезарь коротко сообщил о победе над Фарнаком, одержанной в битве при Зеле.

Одевался Санни тоже подчеркнуто дорого, хотя и не всегда стильно. Он любил дизайнерские белые рубашки с широкими рукавами, отбеленные джинсы и мокасины *Gucci*. В вороте рубашки, вечно расстегнутой до середины груди, виднелась тонкая золотая цепочка. Приближение Санни всегда можно было почувствовать заранее — благодаря насыщенному запаху туалетной воды. В общем и целом он выглядел скорее как завсегда́тай модных вечеринок, чем бизнесмен на рабочем месте.

Санни был специалистом по программному обеспечению, и по идее именно в этой области он должен был вывести «Теранос» на новую высоту. На одном из первых совещаний, где присутствовал Санни, он хвалился, что за свою карьеру написал миллионы строк кода. Многие решили, что это довольно нелепый способ похвалиться. Всем было известно, что Санни работал в *Microsoft*, где программисты создавали и поддерживали операционную систему *Windows*, средняя скорость написания которой также не была секретом — около тысячи строк кода в год. Даже если предположить, что Санни мог писать код в двадцать раз быстрее, чем весь штат программистов корпорации, на создание миллиона строк кода ушло бы не менее пятидесяти лет.

С подчиненными Санни вел себя высокомерно и покровительственно и в совершенно неожиданные моменты делался неуловимым. Когда Дон Лукас приезжал дважды в месяц навестить Элизабет, Санни никогда не было на месте. Один из сотрудников видел факс, который Элизабет отправила Дону с чрезвычайно лестными отзывами о профессионализме и опыте Санни, так что факта его работы в компании Элизабет не скрывала. Однако некоторые, например Дэйв Нельсон, инженер, помогавший Тони Надженту собирать первый аппарат «Эдисон», а теперь сидевший по соседству с Челси, начали подозревать, что Элизабет несколько преуменьшает его роль в компании перед советом директоров.

Кроме того, неясно было, что она рассказывала им об их с Санни личных отношениях. Когда Элизабет сообщила Тони, что Санни теперь будет работать в «Теранос», то он прямо спросил ее, были ли они все еще вместе. Элизабет сказала, что их отношения закончились и теперь это чисто работа. Но как оказалось, это было совсем не так.



Осенью 2009 года Челси отправилась в бельгийский Антверпен для решения вопросов по исследованию для *Centocor*. С ней полетел Дэниел Янг, выпускник Массачусетского технологического института, доктор биоинженерных наук. Он пришел в «Теранос» полгода назад, чтобы развивать новое направление в компании: прогнозное моделирование. В новой версии презентации для фармацевтических компаний Элизабет делала особый упор на то, что теперь «Теранос» сможет предсказывать, как пациенты будут реагировать на новые лекарства. Для этого в «Теранос» создали свою программу, которая будет обрабатывать результаты анализов, и чем больше данных у нее будет, тем лучше она сможет предсказывать будущие изменения в показателях, связанные с приемом лекарств, уверяла Элизабет.

Это действительно звучало впечатляюще, но был один нюанс: чтобы программа выдавала осмысленные данные,

результаты анализов должны быть стабильно верны и перепроверяемы. А уже вскоре по прибытии в Бельгию Челси начала сомневаться, что они этого добьются. В тестовом исследовании представители *Sentocor* изучали реакцию на препарат для астматиков, измеряя уровень аллерген-специфического иммуноглобулина Е (IgE) в крови. Челси убедилась, что приборам «Теранос» далеко до стабильной работы, они постоянно ломались, картриджи заклинивало в ридерах или сами ридеры отказывались работать. А когда с механикой все, казалось, было нормально, результаты все равно были неудовлетворительными.

Санни всегда списывал все проблемы на беспроводную связь и отчасти был прав. Процесс обработки результатов включал отправку данных за океан: после измерения уровня сигнала от фотоумножителя его значение пересылалось на сервер в Пало-Альто. Сервер анализировал данные и передавал окончательный результат на сотовый телефон в Бельгии. Если сотовый сигнал был недостаточной силы, передача данных обрывалась.

Но плохая сотовая связь была далеко не единственной проблемой. При проведении практически любого анализа крови материал (кровь) разводится до некоторой степени, чтобы понизить концентрацию веществ, которые могут повлиять на результаты. В случае с хемилюминесцентным иммуноанализом — как раз тот тип анализов, которые выполнялись на «Эдисоне», — нужно было понизить содержание светопоглощающих пигментов и подобных веществ, которые влияли на генерацию светового сигнала. Степень разведения, которая нужна была для работы прибора «Теранос», значительно превосходила стандартную, поскольку Элизабет настаивала на проведении анализов на минимальном объеме материалов. Количество жидкости, которое было нужно ридеру для стабильной работы, значительно превосходило то, что бралось у пациента. Единственное, что можно было сделать в этой ситуации, — очень сильно развести образец. А это, в свою очередь, делало

генерируемый световой сигнал чрезвычайно слабым, и его было значительно труднее измерить. Говоря проще, немало развести образец было необходимо, но сильное разведение делало результат непредсказуемым.

Кроме того, «Эдисоны» были чрезвычайно чувствительны к температуре окружающей среды: для стабильной работы им нужно было ровно 34 градуса по Цельсию. В каждый ридер были встроены два 11-вольтовых нагревателя, которые поддерживали необходимую температуру в процессе анализа. Но если приборы стояли в прохладном помещении — а Дейв Нельсон заметил, что во многих европейских больницах поддерживается более низкая средняя температура, — встроенные нагреватели не справлялись.

Санни не знал об этом и не вникал в вопрос. Он совершенно не разбирался в медицине, ни тем более в технологиях лабораторного анализа, а терпения выслушать подробные объяснения специалистов у него никогда не хватало — проще было списать все на плохую связь. Челси в технологических тонкостях разбиралась не намного лучше, но она общалась с Гэри Френцелем, руководителем химиков, и из разговоров смогла понять, что проблемы выходят далеко за пределы рвущегося сотового соединения.

Чего Челси на тот момент еще не знала, что один из фармацевтических партнеров уже отказался от их услуг. Компания *Pfizer* проинформировала руководство «Теранос», что прекращает сотрудничество, поскольку результаты исследования-валидации в Теннесси были абсолютно неудовлетворительны. Элизабет приложила множество усилий для написания двадцатистраничного отчета, который и отправила в нью-йоркский офис фарм-гиганта. Однако обойти все вопиющие несоответствия ей не удалось. Исследование не выявило никакой связи между приемом противоопухолевого лекарства и снижением содержания определенных белков в крови пациентов. Более того, в отчете упоминались ровно те же проблемы, кото-

рые теперь Челси наблюдала лично — механические сбои, неполадки со связью — и которые были списаны на «густую растительность, металлическую кровлю и проблемы с сотовой связью по причине большой географической удаленности от источников сигнала».

В двух случаях пациенты звонили из Теннесси с жалобами, что приборы даже не начинали анализ из-за несоответствия температуры. Согласно отчету, все проблемы можно было решить, если «не размещать приборы рядом с источниками электрических помех (например, блоками питания) и на сквозняке». Один из пациентов установил ридер в автофургоне, а другой в «очень жарко натопленной комнате», в результате чего «экстремальные перепады внешней температуры отрицательно сказались на способности приборов поддерживать внутреннюю рабочую температуру», — говорилось в отчете. Но Челси этого отчета не видела и даже не знала о существовании совместного проекта с *Pfizer*.



Вернувшись из трехнедельной командировки в Антверпен, Челси узнала, что Европа больше не приоритет — теперь внимание Элизабет и Санни было направлено на другую часть света, а именно — на Мексику. С начала года там бушевала эпидемия свиного гриппа, и Элизабет решила, что это отличный повод продемонстрировать возможности «Эдисона».

Этой идеей заразил ее Сет Михельсон, глава по научной работе в «Теранос». Сет был математическим гением, который раньше работал в лаборатории симуляторов полета НАСА. Его специальностью была биоматематика и применение методов математического моделирования для понимания биологических процессов. Он руководил тем самым подразделением компании, в задачи которого входило построение предсказательных моделей по анализам крови и где работал Дэниел Янг. Сет чем-то напоминал Дока Брауна из фильма «Назад в будущее»: у него не было

растрепанной шевелюры, как у героя Кристофера Ллойда, зато наличествовала окладистая седая борода, которая и придавала ему вид безумного ученого. И хотя Сету было уже сильно за пятьдесят, он часто обращался к собеседнику «чувак» и чрезвычайно оживлялся, когда объяснял научные концепции.

Сет рассказал Элизабет о математической модели под названием *SEIR*¹, которую можно было применить для предсказания, где будут следующие вспышки свиного гриппа. Чтобы идея сработала, нужно было собрать данные анализов крови недавно заразившихся людей и загрузить их в модель. А для этого нужно было отправить «Эдисоны» и картриджи в Мексику. Элизабет сразу представила, как передвижные лаборатории выезжают в мексиканские деревни, где зарегистрированы вспышки заболевания, а местные крестьяне выстраиваются в очереди, чтобы сдать анализы.

Челси свободно разговаривала по-испански, и было решено, что она отправляется в Мексику вместе с Санни. Получить разрешение на применение экспериментального медицинского прибора за границей было не так-то просто, но Элизабет вновь использовала старые знакомства: один из ее стэнфордских друзей был из богатой мексиканской семьи. Он смог договориться о встрече с высокопоставленными чиновниками Мексиканского института социального обеспечения — организации, которая управляет системой здравоохранения в Мексике. Институт выдал разрешение на отправку двух десятков ридеров в одну из больниц в Мехико. Огромная больница *Hospital General de México* была расположена в Колонии Докторес, одном из самых криминальных районов Мехико. Сотрудники больницы настоятельно не рекомендовали Санни и Челси вы-

¹ Susceptible, Exposed, Infected, Resolved/Resistent (англ.) — Восприимчивость, Контакт с вирусом, Инфицирование, Выздоровление/Выработка иммунитета — математическая модель, с помощью которой предсказывается распространение заболевания.

ходить за территорию больницы без сопровождения: водитель привозил их на место каждое утро и ждал, чтобы отвезти в гостиницу каждый вечер.

Неделю за неделей Челси проводила в малюсеньком больничном кабинете. Стеллажи вдоль одной из стен были заставлены ридерами, а вдоль другой выстроились холодильники, в которых хранились образцы крови. Кровь брали у зараженных пациентов, которые проходили лечение в больнице. Челси разогревала образцы до рабочей температуры, набирала кровь в картридж, вставляла его в ридер и проверяла на наличие вируса.

И снова работу приборов нельзя было назвать стабильной. Ридеры выдавали сообщения об ошибках, или сервер в Пало-Альто возвращал отрицательные результаты, когда было очевидно, что сдавший кровь человек был заражен. Некоторые ридеры вообще отказывались запускаться, а Санни продолжал винить во всем плохую связь. Челси все это расстраивало и подавляло. Она задавалась вопросом, что она вообще там делает.

Гэри Френцель и его коллеги-ученые из «Теранос» объяснили ей, что эффективнее всего H1N1 — так назывался вирус свиного гриппа — выявляется по мазку из носа, а попытки выявить его в крови — сомнительная затея. Челси упомянула это в разговоре с Элизабет накануне отъезда, но та отмела все сомнения: «Не слушай ты их, они вечно ноют».

Челси и Санни провели несколько совещаний с представителями мексиканского Минздрава, чтобы рассказать о проделанной работе. Санни не знал ни слова по-испански, так что говорила только Челси. В процессе совещания на лице Санни сменяли друг друга выражения озабоченности и раздражения. Санни явно боялся, что она скажет мексиканцам о проблемах в работе системы «Теранос», и его страх доставлял ей огромное удовольствие.

В то время в Пало-Альто уже поговаривали о сделке на поставку четырех сотен ридеров, которую Элизабет

якобы заключила с мексиканским правительством. Выручка от продажи такого количества приборов пришлось бы сейчас очень кстати. «Теранос» давным-давно потратила пятнадцать миллионов долларов, которые были собраны на первых двух этапах финансирования. Да и те тридцать два миллиона, которые Генри Мосли смог собрать на третьем этапе осенью 2006 года, подходили к концу.

А Санни тем временем отправился в Таиланд, организовывать следующий форпост для раннего выявления и борьбы со свиным гриппом. Эпидемия захлестнула Азию, и на Таиланд пришелся главный удар вируса, десятки тысяч человек заразились, двести уже умерли. Но, в отличие от Мексики, официальный статус деятельности «Теранос» в стране был не определен. По офису ходили слухи, что прямых связей с местными властями у Санни не было и он раздавал налево и направо взятки, чтобы получить образцы крови инфицированных. Коллега Челси из отдела работы с клиентами сопровождал Санни в этой поездке и уволился на следующий же день по возвращении — и в офисе решили, что эти слухи небеспопаченны. Сама Челси как раз приехала из Мексики, и тайландские новости напугали и расстроили ее. Она прекрасно знала, что американский Закон о коррупции за рубежом прямо запрещает дачу взяток представителям иностранных правительственных органов и компаний и его нарушение было уголовным преступлением, за которое можно было получить внушительный тюремный срок.



Но даже если отвлечься от перспектив уголовного преследования, были и другие аспекты работы в «Теранос», напугавшие Челси. И главным раздражающим фактором был Санни. Своим поведением он распространял атмосферу страха в компании. Увольнения и раньше были нередки, но в конце 2009-го — начале 2010 года Санни принялся лично выгонять неугодных. В оборот вошло новое

выражение — «убрать сотрудника». Так говорили об уволенных: «Санни убрал его», вызывая ассоциации с мафиозными разборками в Бруклине семидесятых годов.

Особенно боялись Санни ученые. Единственный, кто имел смелость с ним спорить, был Сет Михельсон. Накануне Рождества Сет заказал для своей команды футболки-поло с надписью «Теранос Биоматематика» — он подумал, что это будет неплохим корпоративным подарком, который сплотит их, и оплатил заказ из собственного кармана. Когда Санни увидел футболки, он пришел в ярость. Санни был недоволен, что с ним не посоветовались, и, кроме того, он утверждал, что теперь руководители других отделов, не сделавшие подарков своей команде, выглядят плохо на фоне Сета. До «Теранос» Сет работал в *Roche*, крупной швейцарской фармацевтической компании, руководил отделом из семидесяти человек с ежегодным бюджетом в двадцать пять миллионов долларов. Он решил, что не позволит Санни читать ему лекции по менеджменту, поэтому ответил также на повышенных тонах.

С тех пор Санни невзлюбил Сета и всячески пытался ему досадить, что, естественно, заставило Сета задуматься о поисках новой работы. И вскоре он ее нашел в компании из Редвуда под названием *Genomic Health*. Сет пришел с заявлением об увольнении в кабинет к Элизабет. Оказалось, что Санни тоже был там, он прочел бумагу и буквально швырнул ее Сету в лицо.

«Я тебе не дам уйти!» — закричал он на Сета.

«У меня для вас плохие новости, сэр: в 1863-м президент Линкольн отменил рабство», — невозмутимо ответил тот.

В результате Санни практически вышвырнул Сета из здания. Свои книги, журналы и даже фотографию жены с рабочего стола тот смог получить только через несколько недель. Да и то ему пришлось прибегнуть к помощи нового юриста компании, Джоди Саттон, и одного из охранников, чтобы они помогли ему попасть в здание поздно вечером, когда Санни не было на месте.

Одним пятничным вечером Санни ухитрился поссориться и с Тони Надженгом. Санни принялся указывать, что делать, и кричать на одного из молодых подчиненных Тони, доведя его до нервного срыва. Тони не мог это так оставить и встал на защиту своего человека. Диалог быстро перерос в перепалку, и, не на шутку разошедшись, Санни принялся кричать, что он делает одолжение всем присутствующим, тратя свое время на эту компанию, и что его должны ценить значительно больше.

«Я заработал достаточно, чтобы обеспечить семью на семь поколений вперед. Я тут исключительно по доброй воле!» — орал он в лицо Тони.

«А у меня ни гроша нет, но я тоже могу развернуться и уйти в любой момент!» — отвечал Тони так же громко.

Чтобы ситуация совсем не вышла из-под контроля, пришлось вмешаться Элизабет. Дейв Нельсон был уверен, что после этого Тони уволят и уже на следующий день у него будет новый начальник. Однако невероятным образом Тони пережил противостояние и остался в «Теранос».

Челси пыталась жаловаться Элизабет на Санни, но та ее не слушала. Казалось, ничто не может пробиться сквозь ее очарованность этим человеком. Они были неразлучны. Стоило Элизабет выйти из кабинета, как Санни выскакивал из соседнего и присоединялся к ней. Иногда он провожал ее до туалета в другом конце здания, что вызывало шуточки сотрудников: уж не нюхают ли они там кокаин вместе. За полгода работы в «Теранос» Челси растеряла весь энтузиазм и начала думать об увольнении. Она ненавидела Санни. Эпидемии свиного гриппа в Мексике и Таиланде шли на убыль, и соответствующие проекты явно сдувались. Компания кидалась от одной плохо продуманной идеи к другой, как ребенок с дефицитом внимания. Ко всему прочему бойфренд Челси жил в Лос-Анджелесе, и каждые выходные ей приходилось садиться на самолет, чтобы навестить его, и эти постоянные перелеты туда-сюда ее убивали.

Пока она раздумывала, что предпринять, случилось событие, резко ускорившее принятие решения. Однажды тот самый студент из Стэнфорда, чьи родственные связи Элизабет использовала, чтобы добиться согласия на эксперименты от мексиканских властей, приехал вместе с отцом в офис «Теранос». Челси не присутствовала лично при случившемся, но весь офис гудел о произошедшем несколько дней. У отца подозревали наличие раковой опухоли, и Санни с Элизабет убедили его приехать в «Теранос» сдать кровь для анализа на онкомаркеры. Гэри Френцель был в офисе в тот день и озадаченно рассказал о произошедшем Тони Надженту: «Знаешь, а мы тут сегодня в больницу играли».

Челси была шокирована. Валидация в Бельгии или исследования в Таиланде — это одно: у них были чисто исследовательские цели, а результаты несколько не влияли на судьбу пациентов. Но попытка убедить человека принять решение относительно лечения серьезного заболевания на основе анализов крови на тестовом приборе — это уже совсем другая история. Вся затея казалась Челси безрассудной и безответственной.

Еще больше Челси беспокоилась, когда вскоре после истории с онкомаркерами Элизабет и Санни появились в офисе с формами врачебных запросов на анализы крови и разговорами о том, какие возможности открываются перед компанией на рынке клинических исследований.

Все, с меня хватит, подумала Челси, это переходит всякие границы.

Челси рассказала Элизабет о желании сменить работу, но мысли об этических проблемах «Теранос» решила оставить при себе. Вместо этого она рассказала подруге о том, как тяжело ей даются разъезды и как она хочет переехать жить в Лос-Анджелес, что, впрочем, было чистой правдой. Она предложила остаться на некоторое время, чтобы передать дела, но Элизабет и Санни решили, что если уж она решила уходить, то пусть увольняется сразу. При этом они попросили ничего не говорить об уходе трем ее подчинен-

ным. На это Челси согласиться не могла — ей не хотелось, чтобы ее уход выглядел трусливым бегством. Однако Элизабет стояла на своем: ни слова никому.

Челси вышла из офиса под яркое калифорнийское солнце в смешанных чувствах. Основным из них было облегчение, но к нему примешивались угрызения совести и сожаление, что она не смогла толком попрощаться с коллегами и объяснить причины ухода. Она и не собиралась рассказывать о реальных причинах, а готова была повторить версию с переездом, но Элизабет и Санни уже не доверяли ей. Им нужно было нарисовать собственную картину ее увольнения.

Кроме того, Челси беспокоилась за Элизабет. В своем неумолимом стремлении быть успешной в бизнесе та возвела вокруг себя стену, которая постепенно отгораживала ее от реальности. И единственный человек, которого она была готова впустить внутрь, влиял на нее совершенно ужасно. Как Элизабет могла этого не видеть?

Глава 7

Доктор Джей

В начале 2010 года Америка пыталась оправиться от глубокого экономического спада. За последние два года в экономике случилась самая жесточайшая рецессия со времен Великой депрессии. За это время почти девять миллионов человек потеряли работу, еще большее количество людей лишилось ипотечного жилья. Но в Сан-Франциско, на тех двух тысячах квадратных километров, что назывались Кремниевой долиной, кипела жизнь.

Новый роскошный отель под названием *Rosewood* на Сэндхилл-роуд, несмотря на стоимость номеров, доходившей до тысячи долларов в сутки, был всегда полон. Пальмы во внутреннем дворе и близость к Стэнфорду быстро сделали *Rosewood* любимым местом встреч венчурных капиталистов, владельцев успешных стартапов и инвесторов из других штатов, которые приезжали посидеть в баре у бассейна, обсудить сделки и просто показаться на публике. Парковка была забита шикарными «Бентли», «Мазератти» и «Макларенами».

Пока остальная страна зализывала раны после жестокого финансового кризиса, бум новых технологий набирал силу, подпитываемый сразу несколькими факторами. Одним из двигателей роста был невероятный успех *Facebook*. В июне 2010-го оценка компании достигла отметки в двадцать три миллиарда долларов, а через полгода подскочила до пятидесяти. Основатель каждой небольшой фирмочки хотел стать новым Марком Цукербергом, а каж-

дый венчурный капиталист хотел найти свой *Facebook*. Появление *Twitter*, оценка которого к концу 2009 года перевалила за миллиард, лишь добавляло общего энтузиазма.

Одновременно с этим появление *iPhone* и смартфонов на системе *Android* ознаменовало начало всеобщего перехода к мобильным сервисам по мере того, как сотовые сети обеспечивали все большую пропускную способность и мобильный интернет стал повсеместным. Появление сверхпопулярных игр для смартфонов, таких как *Angry Birds*, которые стоили всего один доллар за скачивание, но имели многомиллионную аудиторию, продемонстрировало, что можно построить бизнес на мобильном приложении. Весной 2010 года никому не известная маленькая компания под названием *Uber* начала тестирование в Сан-Франциско приложения для вызова такси, которым могла быть любая машина.

Возможно, всего этого и не хватило бы для нового подъема, если бы не еще один ключевой фактор — беспрецедентно низкая процентная ставка. Для спасения экономики Федеральная резервная система опустила ключевую ставку практически до нуля, сделав привычные финансовые инструменты, к примеру облигации, малопривлекательными и заставив инвесторов искать новые способы заработать. Одним из таких способов было вложение в стартапы Кремниевой долины.

Внезапно менеджеры хедж-фондов с восточного побережья, привыкшие вкладываться только в проверенные публичные компании, потянулись на запад в поисках привлекательных вложений в частные компании Долины. К ним вскоре присоединились топ-менеджеры старых крупных фирм в попытках направить поток энергии молодых стартапов на восстановление и обновление пострадавших от рецессии мастодонтов. Среди таких топ-менеджеров был и шестидесятипятилетний бизнесмен из Филадельфии, который предпочитал молодежное «дай пять» традиционному рукопожатию и настаивал, чтобы вместо полного имени его называли Доктор Джей.

Его полное имя было Джей Росан, и он действительно был врачом, хотя большую часть жизни провел, работая на крупные корпорации. Сейчас в аптечной сети *Walgreens* его команда занималась поиском идей и технологий, которые могли бы вдохнуть новую жизнь в более чем столетнюю компанию. Обычно он работал из офиса в пригороде Филадельфии.

В январе 2010 года на адрес *Walgreens* пришло электронное письмо от «Теранос» с информацией о том, что компания разработала небольшое устройство, способное провести практически любой анализ крови по нескольким каплям крови и за цену вдвое ниже, чем у традиционных лабораторий. Через два месяца Элизабет и Санни приехали в штаб-квартиру *Walgreens* в пригороде Чикаго, городке Дирфилд, и устроили презентацию для топ-менеджеров аптечной сети. Специально прилетевший на эту встречу из Пенсильвании Доктор Джей моментально оценил потенциал технологии «Теранос». Он был уверен, что открытие мини-лабораторий на базе «Эдисонов» в аптеках сети могло принести огромную прибыль и стать тем самым новым прорывом, который искало руководство *Walgreens*.

Но не только бизнес-предложение покорило Доктора Джея. Он сам был яростным приверженцем здорового образа жизни, практически не пил спиртного, никогда не пропускал ежедневный сеанс плавания, а его главной страстью было продвижение идей здоровья и активного долголетия. И на их встрече Элизабет описывала будущее, в котором анализы крови будут безболезненны и общедоступны, а значит, по сути, превратятся в систему раннего предупреждения множества заболеваний, и эта картина живо отозвалась в сердце Доктора Джея.

Вечером после встречи он сидел с двумя коллегами, которые не были в курсе секретных переговоров с «Теранос», и едва мог сдерживать возбуждение. После просьбы никому больше этого не рассказывать он полупшепотом открыл им, что нашел компанию, которая, как он думает, совершит революцию в фармацевтике.

«Представьте, каково это будет, если мы сможем диагностировать рак груди даже без маммографии», — горячо убеждал он и так очарованных коллег.



На часах было почти восемь утра 24 августа 2010 года, когда вереница машин остановилась у здания по адресу 3200, Хиллвью-авеню, Пало-Альто. Дверь одной из них открылась, и из нее вышел коренастый мужчина в очках, с оспинками на широком носу. Его звали Кевин Хантер, и он возглавлял небольшую консалтинговую компанию под названием *Collaborate*. Хантер был членом прилетевшей в Калифорнию делегации *Walgreens*, которую возглавлял сам Доктор Джей. Им предстояли двухдневные переговоры в офисе «Теранос». Кевина Хантера наняли несколько недель назад специально, чтобы он помог оценить потенциал и утрясти конкретные детали сотрудничества, которое аптечная сеть обсуждала со стартапом.

Хантер был, можно сказать, укоренен в аптечном бизнесе: его отец, дед и прадед — все были фармацевтами. Он вырос, помогая отцу в аптеках, которые тот держал на авиабазах в Нью-Йорке, Техасе и Нью-Мексико. При всем фармацевтическом опыте, Хантер к тому же был настоящим экспертом в области медицинских лабораторных исследований. Получив степень в бизнес-администрировании в Университете Флориды, первые восемь лет он проработал на гигантскую сеть клинических лабораторий *Quest Diagnostics*, а затем основал собственную компанию *Collaborate*, которая консультировала самых разных клиентов, от больниц до финансовых фирм, по вопросам лабораторных исследований.

Первое, что Хантер увидел, выйдя из машины, — шикарную «Ламборгини», припаркованную у входа в офис. Кто-то пытается произвести впечатление, подумал он. Элизабет и Санни встретили делегацию у входа и проводили в переговорную со стеклянными стенами, которая находилась между их кабинетами. К ним присоединились Дэниел Янг и Сет Михельсон, главы химического и био-

математического отделов «Теранос». Со стороны *Walgreens*, кроме Хантера, присутствовали Доктор Джей, возглавлявший делегацию, топ-менеджер бельгиец Ренаат Ван Ден Хофф, финансист Дэн Доил и Джим Сандберг, коллега Хантера по *Colaborate*.

Доктор Джей дал пять Санни и Элизабет, устроился за столом переговоров и открыл встречу своей традиционной фразой: «Всем привет, меня зовут Доктор Джей, когда-то я играл в баскетбол». Хантер слышал это уже раз десятый за последние две недели совместной работы, и ему было не смешно, но для Доктора Джея это была вечно актуальная шутка. Послышалось несколько сдержанных смешков.

«Я так рад нашему сотрудничеству!» — возбужденно продолжал Доктор Джей, говоря о пилотном проекте, который планировали запустить *Walgreens* и «Теранос». В рамках проекта обсуждалась установка ридеров «Теранос» в большом количестве (от 30 до 90) аптек *Walgreens* к середине 2011 года. Посетители могли бы моментально сдать анализ крови, лишь уколов палец, и получить результаты меньше чем через час. Предварительный договор уже был подписан, по его условиям *Walgreens* обязалась приобрести картриджи на пятьдесят миллионов долларов и выдать «Теранос» кредит еще на двадцать пять миллионов. В случае успеха сотрудничество планировалось расширить на всю национальную сеть *Walgreens*.

Для одной из старейших аптечных сетей Америки столь высокая скорость принятия решений была нехарактерной. Обычно предложения команды Доктора Джея бесконечно обсуждались внутренними комиссиями и тормозились невероятно запутанной бюрократией ритейлера. Но в данном случае Доктор Джей смог ускорить процесс, выйдя напрямую на Уэйда Микелона, финансового директора *Walgreens*, и заручившись его поддержкой. Сам Микелон планировал прилететь на следующий день и присоединиться к обсуждению.

Примерно через полчаса с начала обсуждения пилотного проекта Хантер спросил, где туалет. Элизабет и Сан-

ни заметно напряглись. Безопасность — краеугольный камень работы офиса «Теранос», пояснили они, никто из гостей не должен выходить из переговорной без сопровождения. Санни отправился в туалет вместе с Хантером и ждал его буквально за дверью кабинки, а затем привел обратно в переговорную. Хантеру такие предосторожности показались излишними и граничащими с паранойей.

По дороге от туалета до переговорной Хантер осматривался в попытках увидеть лабораторное оборудование, однако ничего подобного не встретил. На его удивленный вопрос последовал ответ, что лаборатория внизу. А когда Хантер сказал, что очень надеется ее осмотреть, Элизабет ответила: «Да, да, если успеем, обязательно».

«Теранос» официально сообщила руководителям *Walgreens*, что на базе компании уже работает готовая к коммерческому использованию лаборатория, способная выполнять 192 различных анализа крови на собственном уникальном оборудовании. На самом же деле лаборатория на первом этаже хоть и существовала, однако коммерческими тестами не занималась. В этой лаборатории Гэри Френцель и его команда биохимиков изучали и пытались доработать технологию. Более того, половина из указанных в списке анализов вообще не производилась по методу хемилюминесценции, на основе которого работал «Эдисон». Для проведения этих анализов были нужны совершенно другие диагностические методы и приборы.

Встреча затянулась до середины дня, и в какой-то момент Элизабет предложила закончить и отправиться на обед в какой-нибудь ресторан в городе. Поднимаясь с места, Хантер повторил просьбу осмотреть лабораторию. На это Элизабет только тронула Доктора Джея за плечо и знаком попросила выйти вместе с ней. Через пару минут Доктор Джей вернулся и объявил Хантеру, что лабораторию они не увидят, поскольку Элизабет пока не хотела ее показывать. Вместо этого Санни провел экскурсию по офису. Он показал спальный мешок у стены в своем кабинете, а также просторную ванную с душем и шкафом, где хранил

сменный костюм. Работы было так много, что он зачастую оставался в офисе ночевать, гордо рассказал Санни.

Отправляясь в ресторан, Элизабет и Санни настояли, чтобы участники переговоров не ехали сразу все вместе, а выходили группами по два-три человека через неравные промежутки времени, чтобы не привлекать лишнего внимания, которое вызвало бы появление в ресторане большой компании, пояснила Элизабет. Кроме того, сотрудникам *Walgreens* было велено не обращаться друг к другу и к представителям «Теранос» по именам. Когда Хантер добрался до небольшого ресторанчика *Fuki Sushi* на улице Эль-Камино-Реал, то его провели в отдельный от общего зала кабинет, где Элизабет уже ожидала гостей.

Вся эта игра в шпионов показалась Хантеру бессмысленной и смешной. На часах было четыре, и ресторан был абсолютно пуст, скрываться было не от кого. И если уж что-то привлекало внимание, так это стоящая на парковке «Ламборгини», на которой приехал Санни.

В душу Хантера начали закрадываться подозрения. Элизабет яростно старалась походить на Стива Джобса, одеваясь в черную водолазку, не выпуская из рук стакана с овощным соком и рассказывая своим глубоким голосом о том, как «Теранос» изменит будущее. Однако скоро стало очевидно, что при этом она совершенно не представляет фундаментальных различий в методах лабораторных исследований крови. Более того, Хантеру отказали в двух очень простых, но важных просьбах: показать лабораторию и продемонстрировать в реальности, как «Эдисон» выполняет анализ на содержание в крови витамина D. Он хотел проверить свою кровь и кровь Доктора Джея на приборе «Теранос», а затем сравнить показатели с тем же анализом, выполненным в стэнфордской клинике. Он даже договорился заранее с врачом, чтобы тот оформил направление на срочный анализ. Но Элизабет отказалась провести даже такой простой эксперимент, сославшись на то, что ее слишком поздно предупредили, хотя Хантер послал запрос за две недели.

И кое-что еще беспокоило его — отношение Санни. Тот вел себя покровительственно и бесцеремонно. Когда в *Walgreens* предложили включить в состав группы, которая едет на переговоры, ИТ-специалистов, Санни отклонил это предложение, заявив: «Айтишники как адвокаты — лучше обойтись без них, если есть такая возможность». Хантеру такой подход казался прямой дорогой к неприятностям. Однако Доктор Джей его беспокойства не разделял. Он, казалось, был полностью под властью чар Элизабет и явно наслаждался атмосферой Кремниевой долины. Хантеру пришла в голову ассоциация с безумными фанатками, которые готовы лететь через всю страну, чтобы попасть на концерт своих кумиров.

Когда они собрались в офисе «Теранос» на следующее утро, к ним присоединился Уэйд Микелон, финансовый директор *Walgreens*. Именно он обсуждал предварительный договор непосредственно с Элизабет и, так же как Доктор Джей, был ею очарован. Где-то в середине встречи Элизабет устроила торжественную церемонию, в процессе которой подарила Микелону американский флаг, который, по ее словам, был привезен непосредственно с места боевых действий в Афганистане. Элизабет написала на флаге посвящение *Walgreens* и вручила его Микелону.

Хантеру же вся эта сцена показалась откровенно странной. Его пригласили на эту встречу, чтобы оценить перспективы сотрудничества с технической точки зрения, но возможности для работы не дали: все, что им показали за время визита, — офис и флаг с автографом. И при всем при этом Доктор Джей и Микелон были настроены чрезвычайно оптимистично, и, по их мнению, встреча прошла великолепно.



Через месяц Санни и Элизабет встречались с менеджментом *Walgreens* уже в штаб-квартире сети в Дирфилде. Все были в приподнятом, если не сказать праздничном, настроении. Стол в переговорной был уставлен закусками, а над ним были развешаны красные воздушные шары

с логотипом аптечной сети. Доктор Джей и Уэйд Микелон торжественно представляли топ-менеджерам *Walgreens* «Проект Бета» — кодовое название совместной с «Теранос» пилотной программы.

Началась презентация весьма необычно. Стоя на фоне экрана со слайдом «Прорыв в индустрии лабораторных анализов», один из топ-менеджеров *Walgreens* начал петь песню на мелодию *Imagine* Джона Леннона. Однако слова оригинала были заменены текстом, который сочинила команда по поиску инноваций, посвятив его сотрудничеству *Walgreens* и «Теранос». Когда неуклюжее караоке закончилось, Элизабет и Санни предложили топ-менеджерам испытать новую технологию в работе и сделать анализ. Специально для презентации привезли несколько «Эдисонов» в новом черно-белом дизайне. И все, начиная с Кермита Кроуфорда, президента компании, и Колина Уоттса, руководителя команды по поиску инноваций, выстроились в очередь к приборам.

Хантер, теперь работавший целиком на *Walgreens*, на встрече не присутствовал. Однако когда он услышал, что начальство принимает участие в тестировании, то решил, что наконец появилась возможность познакомиться с технологией поближе. Он решил, что надо будет обязательно переспросить у Элизабет о результатах анализов при следующей встрече. В отчете, который Хантер составил после поездки в Пало-Альто, он писал, что «возможно, компания преувеличивает прогресс в разработке картриджей/приборов». Кроме того, он советовал, чтобы кто-то из сотрудников *Walgreens* присутствовал в офисе «Теранос» на постоянной основе, пока запускается пилотный проект. Для выполнения этой задачи он рекомендовал свою коллегу из *Colaborate*, миниатюрную британку Джун Сمارт, которая еще недавно руководила стэнфордской университетской лабораторией.

Тему результатов анализов Хантер поднял через несколько дней в процессе видеоконференции, которые теперь проходили каждую неделю и служили основным способом ко-

ординации совместной работы компаний. Элизабет ответила, что результаты может отправить только Доктору Джею, поскольку тот является сертифицированным врачом, и пообещала, что Санни свяжется с ним по этому вопросу.

После разговора прошел месяц, но результатов так и не было.

Терпение Хантера начало иссякать. Во время очередного сеанса видеосвязи стороны обсуждали неожиданные изменения подходов «Теранос» к сертификации работы ридеров. Первоначально предполагалось, что в соответствии с *CLIA*¹ — специальными законами, регулирующими деятельность клинических лабораторий, — анализы, которые выполняют приборы «Теранос», будут попадать в категорию «упрощенных» тестов, разрешенных для проведения на дому. Однако теперь компания сменила позицию и объявила, что в аптеках *Walgreens* будет проводиться забор материала для «анализов с обработкой в лаборатории». Это в корне меняло дело: анализы с обработкой в лаборатории находились в серой зоне на границе юрисдикций Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (*FDA*)² и Центров

¹ Clinical Laboratory Improvement Amendments (*англ.*) — Поправки по улучшению работы клинических лабораторий — набор федеральных законов и стандартов США, устанавливающий требования к лабораториям, проводящим клинические анализы, а также содержащий подробные списки, забор каких анализов разрешается проводить в разных типах лабораторий или на дому.

² Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (*англ.* Food and Drug Administration, *букв.* «Управление еды и лекарств») — агентство Министерства здравоохранения и социальных служб США, один из федеральных исполнительных департаментов. Управление занимается контролем качества пищевых продуктов, лекарственных препаратов, косметических средств, табачных изделий и некоторых других категорий товаров, а также осуществляет контроль за соблюдением законодательства и стандартов в этой области.

контроля медицинских программ «Медикер» и «Медикейд» (*CMS*)¹. Последние в целом контролировали деятельность клинических лабораторий на соответствие законодательству *CLIA*, а *FDA* следило непосредственно за промышленным оборудованием, которое лаборатории закупали для выполнения анализов. Однако исследования, которые проводились лабораториями по своим технологиям и на оборудовании собственного изготовления, толком не регулировались никем. Между Хантером и Элизабет с Санни разгорелась напряженная дискуссия на предмет важности этих изменений. Они утверждали, что все крупные компании, занимающиеся клиническими анализами, работают именно по такой схеме, но Хантер прекрасно знал, что это неправда.

Хантер считал, что новые подходы к регулированию означают необходимость еще внимательнее отнестись к проверке надежности приборов «Теранос». Он предложил провести небольшое исследование и сравнить результаты анализов пятидесяти пациентов, которые сначала сдадут кровь в лаборатории «Теранос», а затем в клинике Стэнфордского университета. Он уже имел опыт сотрудничества с клиникой и был уверен, что легко договорится об эксперименте. В ответ на это предложение Элизабет заметно напряглась — это было очевидно даже на экране компьютера: ее поза стала закрытой, а в тоне появились недовольные нотки. «Нет, сейчас мы этого делать не будем!» — только и сказала она, а затем резко сменила тему.

После разговора Хантер отвел топ-менеджера компании Ренаата Ван Ден Хоффа в сторону и прямо сказал, что здесь что-то не так. Слишком уж много тревожных звончков. Сначала отказ показать лабораторию, затем отказ

¹ Центры контроля медицинских программ «Медикер» и «Медикейд» (*англ.* Centers for Medicare and Medicaid Services) — подразделение Министерства здравоохранения и социальных служб США, управляющее системой медицинского страхования и оказания медицинской помощи, а также устанавливающее стандарты оказания услуг в этой области.

принять сотрудника *Walgreens* в офисе «Теранос» на время запуска проекта, а теперь еще и отказ от сравнительного теста. И ко всему прочему, компания взяла кровь у самого высокого руководства *Walgreens* вплоть до президента, а результатов так и не было.

Ренаат слушал его с выражением муки на лице. «Пойми, мы просто не можем рисковать этой сделкой, — ответил он. — Пока мы будем проводить все эти проверки, CVS заключит с ними договор, а через полгода вся эта история выстрелит!» Компания *CVS Health Corporation* была одним из главных конкурентов *Walgreens*, предлагая практически все те же услуги и товары и при этом на треть опережая *Walgreens* по размеру выручки. Это был близорукый взгляд на мир, который было трудно понять постороннему человеку, такому как Хантер, который не был полностью подчинен корпоративной структуре *Walgreens*. Элизабет и Санни же явно были в курсе давней конкуренции и отлично сыграли на вызванном ею синдроме упущенной выгоды, которым явно страдало руководство аптечной сети.

Хантер умолял Ренаата разрешить ему хотя бы разобрать один из приборов «Теранос», оставленный в штаб-квартире *Walgreens* после торжественного запуска «Проекта Бета». Ему до смерти хотелось содрать защитные пломбы с черно-белого корпуса и посмотреть, что же там внутри. «Теранос» передала несколько наборов для проведения тестов, но все они были для непонятных анализов типа «предрасположенности к гриппу», которых не делали в нормальных лабораториях, а значит, сравнить результаты было невозможно. Как, однако, удобно, отметил про себя Хантер. Позже выяснилось, что к тому же у наборов истек срок годности.

Разобрать «Эдисон» Хантеру не дали. Среди документов, которые подписало руководство, было обширное соглашение о неразглашении, к тому же представители «Теранос» включили пункт, который встречался в документах неоднократно, прямо запрещающий «разбирать приборы

и любым другим образом пытаться определить детали технологии «Теранос»».

Пытаясь сдержать недовольство, Хантер попросил проверить один последний момент. В подтверждение того, что технология была проверена, «Теранос» приводила два аргумента. Первый — что «Эдисоны» использовались в проектах клинических исследований для фармакологических компаний: в переданных *Walgreens* документах указывалось, что «за последние семь лет система «Теранос» была всесторонне протестирована десятью из пятнадцати крупнейших фармацевтических компаний». Вторым официальным подтверждением был отзыв, который Доктор Джей якобы получил от медицинского факультета Университета Джона Хопкинса.

Хантер связался с несколькими фармкомпаниями, однако не смог найти никого, кто был готов подтвердить, что исследования, о которых говорили в «Теранос», действительно проводились. Тогда он и попросил Ренаата показать университетский обзор. Ренаат некоторое время поколебался, но потом нехотя выдал Хантеру две странички текста, прочитав которые, тот смог только рассмеяться. Это был никакой не обзор, а письмо, датированное 27 апреля 2010-го, в котором содержался отчет о встрече Элизабет, Санни и Доктора Джея с пятью представителями Университета Хопкинса в Балтиморе. В тексте говорилось, что Санни и Элизабет продемонстрировали университету «полученные компанией данные о проведении анализов», а представители учебного заведения, в свою очередь, признали технологию «инновационной и перспективной». Однако не менее отчетливо из письма следовало, что никакой независимой проверки университет не проводил. Более того, в заключение письма шло прямое заявление: «Данные материалы ни в коей мере не являются рекомендацией со стороны Университета Хопкинса к использованию данного продукта или услуги».

Хантер указал Ренаату, что письмо было просто ни о чем. Судя по выражению лица бельгийца, его безогово-

рочная уверенность в «Теранос» наконец поколебалась. Кроме того, Хантер знал, что Дэн Дойл, руководитель команды по поиску инноваций, разделял некоторые его опасения. Если сейчас получится переубедить Ренаата, возможно, вместе они смогут открыть глаза Доктору Джею и Микелону, чтобы избежать катастрофы.



Walgreens была не единственной крупной компанией-ритейлером, с которой Элизабет вела переговоры. Сотрудники «Теранос» отметили, что в то же время, когда шел запуск проекта с аптечной сетью, в офис на Хиллвью-авеню зачастил с визитами пожилой господин приятной наружности, в очках без оправы и костюме с галстуком. Это бы Стив Берд, исполнительный директор сети супермаркетов *Safeway*.

Берд руководил одной из крупнейших американских торговых сетей вот уже семнадцать лет. За это время его привычка вникать в каждую деталь продуктового бизнеса, которая принесла ему заслуженную славу на Уолл-стрит в первое десятилетие на посту исполнительного директора, стала сходить на нет и уступила место пристальному интересу к здравоохранению.

Особенно глубоко он начал погружаться в тему, когда заметил огромные размеры затрат на медицинское обслуживание персонала, которые грозили разорить компанию, если не предпринять срочных мер по их снижению. Стив Берд внедрил несколько инновационных программ поддержания здоровья для сотрудников сети и стал ярким приверженцем общественного здравоохранения, что сделало его чуть ли не единственным сторонником «Обамакер»¹ среди высокопоставленных бизнесменов-респуб-

¹ «Обамакер» — закон о защите пациентов и доступном здравоохранении (*англ.* Patient Protection and Affordable Care Act) — федеральный закон США, подписанный 23 марта 2010 года. Законодательная основа реформы здравоохранения, ставшей одним из самых крупномасштабных проектов

ликанцев. Как и Доктор Джей, Стив тщательно следил за своим здоровьем, поднимался в пять часов каждое утро, чтобы позаниматься на беговой дорожке, а вечером тренировался с гантелями.

По приглашению Берда Элизабет приехала в штаб-квартиру *Safeway* в Глезантоне, расположившемся по другую сторону залива от Сан-Франциско, чтобы провести презентацию своего прибора. Она рассказала заинтригованным топ-менеджерам сети супермаркетов о своей детской боязни иголок и о том, как фобия привела ее к разработке прорывной технологии, которая сделает анализы крови не только намного удобнее, но быстрее и дешевле. С собой она привезла один из ридеров, чтобы продемонстрировать его работу.

Эта презентация произвела на Ларри Ренду, занимавшую должность исполнительного вице-президента *Safeway*, большое впечатление. Муж Ренды боролся с раком легкого, и для контроля дозировки лекарств ему нужно было постоянно сдавать анализы крови. Это было мучительно, поскольку на его венах уже не осталось живого места. Технология «Теранос», позволявшая проводить все те же исследования по капле крови из пальца, стала бы для него настоящим спасением, думала Ларри.

В *Safeway* Ларри Ренда устроилась в шестнадцать лет и прошла все ступеньки корпоративной лестницы от продавца до доверенного лица руководителя компании. Она видела, что босс не меньше ее впечатлен презентацией. Предложение «Теранос» идеально укладывалось в его идею о доступном здравоохранении, а кроме того, обещало улучшить стагнирующие доходы сети супермаркетов.

Вскоре *Safeway* подписала соглашение, по которому предоставляла «Теранос» кредит в тридцать миллионов долларов и обязалась перестроить свои магазины, выделяя

в истории США с середины 1960-х годов. Реформа является инициативой бывшего президента США Барака Обамы и считается главным достижением его президентства.

помещения под инновационные клиники «Теранос», в которых пациенты смогли бы сдать анализ крови и получить результаты, не отвлекаясь от шопинга.

Берд был невероятно рад новому партнерству. Элизабет он считал гениальной и относился к ней с большим почтением. Обычно он старался не покидать офис без особой необходимости, но для визитов в Пало-Альто сделал исключение: в офис «Теранос» он ездил регулярно и однажды привез с собой огромную белую орхидею. В другой раз он приехал с моделью самолета, скоро она сможет купить себе настоящий бизнес-джет, предсказал он Элизабет. При этом он был в курсе переговоров «Теранос» с *Walgreens*. Элизабет обещала, что его компания будет эксклюзивным партнером стартапа среди супермаркетов, а *Walgreens* — среди аптек. Ни *Walgreens*, ни *Safeway* такая ситуация не радовала, но обе компании решили, что лучше так, чем потерять хорошую возможность заработать.



Тем временем в Чикаго радость Хантера от того, что он нашел понимание у Ренаата, омрачилась тем, что последний собрался покинуть компанию, о чем сообщил коллегам в сентябре 2010 года. Ему предложили должность исполнительного директора в фирме по производству датчиков температуры для фармацевтического оборудования в Нью-Джерси, и он не мог упустить такую возможность. На его место была назначена Триш Липински, которая, как и Хантер, имела значительный опыт работы с клиническими лабораториями. До *Walgreens* она работала в Колледже американских патологов — врачебной ассоциации, представлявшей интересы сотрудников научно-исследовательских лабораторий. Не трата лишнего времени, Хантер рассказал ей все, что он думает о проекте «Теранос». «Это безумие нужно остановить, иначе рано или поздно оно плохо для нас кончится», — говорил он.

Он неоднократно высказывал свои опасения и Доктору Джею, однако безрезультатно. Тот безгранично верил в сотрудничество с «Теранос» и если о чем-то сожалел, то только о том, что проект развивается слишком медленно. Узнав о подаренном Бердом игрушечном самолете, он принялся объяснять Триш, что *Walgreens* также нужно продемонстрировать больше симпатии к Элизабет. Он даже перестал напоминать о так и не появившихся результатах анализов с торжественного открытия. Похоже, он решил считать эту тему закрытой.

Кроме самого Доктора Джея большим энтузиастом проекта с «Теранос» был Уэйд Микелон. Его любили в *Walgreens* за хороший вкус, привычку одеваться в дорогие костюмы и носить дизайнерские очки, а также за открытость и общительность. Однако в его профессиональных и человеческих качествах некоторые начали сомневаться, когда газета *Chicago Tribune* опубликовала историю о том, что полиция вновь арестовала его за пьяное вождение этой осенью, всего через год после прошлого подобного случая. При этом за руль ему вообще было нельзя — права так и не вернули после первого задержания. Вдобавок ко всему он отказался дуть в трубочку на месте, а проверку на опьянение по внешним признакам с треском провалил.

Эскапады Уэйда и безоглядная нескритичная поддержка со стороны Доктора Джея вызвали некоторые сомнения в том, что «Проект Бета» находится в надежных руках. Но это были внешние факторы, на которые Хантер не мог повлиять. Он продолжал заниматься своим делом и задавать неудобные вопросы. Это кончилось тем, что зимой 2011 года Триш сообщила ему о просьбе со стороны Элизабет и Санни не допускать Хантера к телефонным переговорам между компаниями. Они считали, что он создает ненужное напряжение и осложняет сотрудничество. В случае отказа «Теранос» пригрозила выйти из сделки.

Хантер попытался убедить Триш отказать «Теранос» в ее абсурдных требованиях. Ведь именно для этого *Walgreens* платит ему двадцать пять тысяч долларов в месяц:

чтобы он следил за соблюдением интересов компании. Но при этом его отстраняют от переговоров и, по сути, не дают выполнять его непосредственную работу. Какой в этом смысл? Его протесты были вежливо проигнорированы, а Элизабет и Санни получили, чего добивались. Хантер остался в команде по поиску инноваций и продолжил делиться знаниями и опытом, но отстранение от участия в переговорах сильно ограничило его возможности и сделало изгоем.

Walgreens продолжала активную работу над проектом со своей стороны. В процессе подготовки к запуску Хантер вместе со своей командой отправился в неприметный ангар, расположенный в офисно-промышленном комплексе неподалеку от Дирфилда. Внутри ангара была построена точная копия аптеки *Walgreens* и с уже обустроенной лабораторией, полки в которой были спроектированы таким образом, чтобы вмещать несколько ридеров. Макет магазина и лаборатории заставил Хантера осознать, насколько проект близок к реализации. Уже очень скоро настоящие пациенты придут вот в такие лаборатории, чтобы сдать кровь и ждать результата, думал он с тяжелым сердцем.

Глава 8

«миниЛаб»

Заручившись поддержкой *Walgreens* и *Safeway*, Элизабет столкнулась с проблемой, которую сама же и создала. Обеим компаниям она рассказывала, что технология «Теранос» позволяет выполнять сотни видов анализов по минимальному количеству крови. В реальности же «Эдисон» мог проводить только иммуноанализ, основанный на применении антител для определения концентрации различных веществ в крови. С помощью этой методики можно было делать некоторые наиболее распространенные анализы, например на витамин D или рак простаты, однако многие другие, не менее востребованные исследования, от холестерина до уровня сахара, требовали совершенно другой технологии.

Элизабет нужен был новый прибор, который бы смог проводить анализы других типов. В ноябре 2010 года она взяла на работу молодого инженера по имени Кент Франкович и поручила решить эту проблему. Кент недавно получил в Стэнфорде ученую степень по инженерному делу, а до этого проработал два года в лаборатории реактивных двигателей НАСА в Пасадене, где принимал участие в создании марсохода *Curiosity*. Он, в свою очередь, нанял Грегга Бэни, с которым познакомился в НАСА, откуда Грег потом перешел в *SpaceX* Илона Маска. Ростом под два метра и весом больше ста десяти килограммов, Грег напоминал игрока национальной сборной по американскому футболу, но при этом был чрезвычайно умен и наблюдателен.

На несколько месяцев Кент и Грег стали любимыми сотрудниками Элизабет. Она приходила на их встречи — мозговые штурмы — и делала предложения по конструкции новой роботизированной системы, которую они должны были создать. Обоим были выданы корпоративные кредитные карты с разрешением покупать любое оборудование и материалы, которые потребуются для работы.

Новый аппарат, который только предстояло сконструировать, Элизабет нарекла «миниЛаб». Как следует из названия, основной задачей была миниатюризация — Элизабет все еще вынашивала идею прибора, который будет стоять в каждом доме на столе или в шкафу. И это ставило перед инженерами чрезвычайно сложную задачу — чтобы выполнять все те анализы, которые Элизабет от него требовала, прибор должен был содержать неизмеримо больше частей и деталей, чем «Эдисон». Только из ключевых систем, в дополнение к фотоумножителю, в небольшой настольный корпус нужно было поместить еще три прибора: спектрофотометр, устройство для цитометрии и термоблок для проведения молекулярных тестов (изотермальной амплификации ДНК).

Ни одна из этих частей не была изобретением «Теранос», все они уже были известны. Первый коммерческий спектрофотометр был разработан в 1941 году американским химиком Арнольдом Бекманом, основателем фирмы *Beckman Coulter*. Прибор просвечивал образец крови светом различной длины волны и измерял, сколько какого света образец поглощает. На основе этих данных рассчитывалась концентрация конкретных веществ в образце. Спектрофотометры использовали для определения содержания в крови таких веществ, как холестерин, глюкоза, гемоглобин. Цитометрия — способ поштучного подсчета клеток крови — была изобретена в девятнадцатом столетии и применялась для диагностирования анемии, рака крови и других заболеваний.

Всеми этими приборами пользовались клинические лаборатории по всему миру уже десятки лет. Иными словами, «Теранос» не изобрела никаких новых методов ана-

лиза, скорее ценностью «миниЛаба» могла стать миниатюризация известных технологий и объединение их в один прибор. И хотя это было сложно назвать прорывом в науке, но в рамках идей Элизабет о переносе анализов крови из больничных лабораторий в супермаркеты и аптеки, а затем и домой к людям такая система имела свой смысл.

Надо сказать, что в принципе на рынке уже были условно портативные системы анализа крови. Например, *Piccolo Xpress* — аппарат размером с банкомат производил тридцать один тип анализов и выдавал результат за двенадцать минут. Для работы прибора и проведения нескольких наиболее распространенных тестов было достаточно трех-четырёх капель крови. Тем не менее ни *Piccolo* и ни один из представленных на рынке приборов не могли производить полный список всех лабораторных исследований. По идее Элизабет именно это должно было стать уникальным преимуществом «миниЛаба».

Грег потратил немало времени на изучение различных моделей лабораторного оборудования, чтобы разобраться, как те работают, и понять, можно ли их сделать меньше. Он заказал спектрофотометр фирмы *Ocean Optics* и полностью разобрал его, чтобы выяснить, что там внутри. Процесс работы был чрезвычайно увлекательным, но вот к перспективности общего подхода начали возникать вопросы.

Грег стал задумываться, а не лучше ли вместо того, чтобы конструировать новые приборы с нуля, руководствуясь исключительно размерами, которые совершенно из головы придумала Элизабет, взять доступные коммерческие решения, которые они как раз мучительно пытались уменьшить, и интегрировать в единую систему. Когда выяснится, что все это нормально работает вместе и будет готов работающий прототип, тогда уже можно будет подумать о размерах. Концентрация на внешнем виде, а не на том, будет ли прибор работать, создавала ощущение, что они строят дом, начав с крыши, а не с фундамента.

Из-за проблем в отношениях с девушкой Грег часто приезжал в офис по субботам, чтобы отвлечься. Он заме-

тил, что Элизабет явно одобряет это — для нее работа по выходным была признаком лояльности и преданности делу. Она сказала, что неплохо бы, чтобы и Кент присоединился к рабочим субботам, его отсутствие беспокоило Элизабет. Для нее не существовало понятия баланса рабочей и личной жизни, в ее голове существовала только работа.

При первой встрече глубокий голос Элизабет произвел на Грега, как и на многих других, большое впечатление, но вскоре он начал подозревать, что она говорит так специально. Однажды, в конце вечернего совещания у себя в кабинете, она внезапно переключилась на более естественный для молодой девушки голос. «Здорово, что ты теперь с нами», — вставая, сказала она Грегу на несколько октав выше, чем обычно. Похоже, забывшись, она не включила свой официальный «баритон». Поразмыслив, Грег решил, что в этом притворстве был некоторый смысл, ведь в Кремниевой долине безоговорочно преобладали руководители-мужчины. Он не мог с ходу вспомнить ни одной женщины — основателя успешного стартапа. Похоже, в какой-то момент Элизабет решила, что необходимо привлекать внимание всеми доступными способами, чтобы с тобой считались.

Через пару недель после этого случая Грегу представилась еще одна возможность убедиться, что «Теранос» — необычная компания. Постепенно у него сложились дружеские отношения с Гэри Френцелем. Хотя Гэри выглядел толстяком и неряхой — по офису он ходил в широких джинсах, висящих на коленках, футболках на два размера больше и «кроксах», — но при этом был умнейшим и образованнейшим человеком. Кроме того, Гэри страдал от особенно тяжелого случая сонного апноэ¹ и не раз задремывал во время совещаний, хотя моментально просыпался

¹ Сонное апноэ — остановка дыхательных движений и связанное с ней прекращение легочной вентиляции во время сна более чем на 10 секунд. В тяжелых случаях может достигать 2–3 минут и занимать до 60% общего времени ночного сна. Приводит к нарушению структуры сна и дневной сонливости.

с остроумным возражением и великолепной альтернативой, если кто-то предлагал особенно бестолковую идею.

Однажды на выходе из офиса Гэри вполголоса поведал новому другу, что Элизабет и Санны живут вместе. Грег был ошеломлен. На его взгляд, руководителю не стоило спать со вторым по значимости человеком в компании, но еще хуже было скрывать это ото всех. Для Грега это была чрезвычайно важная информация, которую, по его мнению, следовало сообщать новым сотрудникам официально. А теперь все, что он знал о компании, перевернулось с ног на голову — если Элизабет скрывала свои отношения с топ-менеджером, о чем она еще могла врать?



Семейные связи внутри «Теранос» вышли на новый уровень, когда весной 2011 года Элизабет взяла своего младшего брата на должность помощника директора по маркетингу. Кристиан Холмс два года как окончил колледж и не имел ни малейшего отношения к медицине или лабораторным исследованиям, но для Элизабет это не имело значения. Важно было, что брату она могла доверять.

Кристиан был чрезвычайно привлекательным молодым человеком, с глазами того же глубокого голубого цвета, что и у Элизабет, но на этом их сходство с сестрой заканчивалось. У него не было ни целеустремленности, ни амбиций, присущих главе «Теранос». Основными интересами Криса были футбол по телевизору, ухаживания за девушками и вечеринки с друзьями. Окончив в 2009 году Университет Дьюка в Северной Каролине, Кристиан успел только поработать в консалтинговой фирме в Вашингтоне, округ Колумбия.

Первое время в «Теранос» Кристиан особо не знал, чем заняться, поэтому большую часть рабочего дня проводил за чтением спортивных журналов и просмотром спортивных сайтов. При этом, чтобы не выглядеть бездельником, он копировал статьи о футболе в окно создания нового письма, так чтобы со стороны выглядело, что он работает.

Вскоре он пригласил в «Теранос» четырех университетских друзей-однокурсников: Джеффа Бликмана, Ника Менчела, Дэна Эдлина и Сани Хадзиахметовича, а еще чуть позже к ним присоединился их пятый университетский друг — Макс Фоск. Они вместе снимали дом неподалеку от местного гольф-клуба. Сотрудники компании вскоре стали звать эту компанию «братство бездельников». Как и Кристиан, его друзья ничего не понимали ни в медицине, ни в технологиях, но дружба с братом Элизабет сразу поставила их практически на самый верх корпоративной лестницы «Теранос».

К тому времени Грег и сам переманил в компанию несколько своих друзей. Двоих однокурсников по Университету Джорджии — Джордана Карра и Теда Паско — и коллегу из НАСА, Трея Говарда, который, как выяснилось, окончил тот же университет, что и «братишки», но на несколько лет раньше.

Джордан, Трей и Тед работали в том же отделе маркетинга и управления продуктом, что и Кристиан и его друзья, однако у них не было того же уровня доступа к важной и конфиденциальной информации, в то время как «братишки» регулярно присутствовали на полусекретных совещаниях, где Элизабет и Санни обсуждали планы и детали работы с *Walgreens* и *Safeway*.

Элизабет и Санни ценили компанию Кристиана за бесконечные переработки — те просиживали в офисе целыми днями, регулярно задерживаясь по вечерам. Санни пристально следил за всеми сотрудниками и преданность компании оценивал исключительно по количеству времени, проведенному за рабочим столом. Чем при этом сотрудник занимался — было уже не важно. Время от времени Санни надолго замирал у прозрачной стены своего кабинета, разглядывая общую рабочую зону в попытках определить, кто на месте, а кто отсутствует.

Проводя вечера в офисе, Кристиан и друзья не успевали ходить в спортзал, поэтому они придумали, как сбегать на тренировки днем. Чтобы не быть замеченными Санни,

они выбирались из здания порознь и в разное время, а возвращались тоже поодиночке и разными путями. Тед Паско, который начинал строить карьеру финансиста на Уолл-стрит, но решил сменить область деятельности и попытаться счастья в Кремниевой долине, сперва тоже не имел сколько-нибудь четких обязанностей, поэтому некоторое время развлекался, составляя подробное расписание и схемы путей исчезновения «братишек».

Как-то раз пара «братишек» присоединилась к Грегу и его коллегам, которые выбрали во время ланча на большую открытую террасу. Разговор о низком интеллекте некоторых звезд мирового футбола постепенно перетек в философские рассуждения на тему того, что лучше: быть умным и бедным или тупым и богатым. Инженеры единогласно предпочли быть умными и бедными, а «братишки» так же хором выбрали тупость и богатство. Грег поразило, как очевидно различаются эти люди. При том, что все присутствующие были примерно одного возраста и примерно с одним уровнем образования, различие в ценностях и жизненных ориентирах было огромным.

Кристиан и друзья никогда не спорили с Элизабет и Санни, наоборот, они были готовы выполнять любое поручение. Особенно явно их привычка угождать проявилась 5 октября 2011 года, когда пришли новости о смерти Стива Джобса. Элизабет и Санни решили, что они обязаны почтить память основателя *Apple*, подняв флаг с логотипом компании. На следующее утро Джефф Бликман — высокий рыжеволосый игрок университетской бейсбольной команды — вызвался организовать все, что нужно. Готового флага он в продаже не нашел, поэтому заказал виниловое полотно с белым надкусанным яблоком на черном поле. На изготовление ушла примерно половина дня — Джеффа все это время в офисе не было. А работа компании встала — Элизабет и Санни увлеклись поисками флага.

Грег был в курсе, насколько сильно Элизабет восхищалась Джобсом. В разговорах она называла главу *Apple* ис-

ключительно «Стив», как будто они были друзьями. Однажды она высказалась в том духе, что документальный фильм о заговоре, связанном с терактами 9/11, никогда не опубликовали бы на *iTunes*, не будь «Стив» уверен, что в нем есть зерно истины. Такое заявление показалось Грегу нелепым: он сильно сомневался, что Джобс лично отсматривает все миллионы фильмов, которые публиковались на сервисе. Но Элизабет, похоже, всерьез считала руководителя *Apple* всезнающим и всевидящим существом.

Через пару месяцев после смерти Джобса некоторые из коллег-инженеров Грега стали замечать, что Элизабет заимствовала некоторые манеры и методы управления из биографии Джобса, опубликованной Уолтером Айзексоном. Книга была чрезвычайно популярной, ее читал весь офис, и по поведению Элизабет можно было определить, на какой она главе. Она даже решила называть «миниЛаб» кодовым обозначением «4S», как очередную модель *iPhone*, которая вышла в свет за день до кончины Стива Джобса.



Период очарования работой в «Теранос» для Грега закончился, когда в компанию попыталась устроиться его сестра. Элизабет и Санни провели собеседование и сделали ей рабочее предложение в апреле 2011 года. Она должна была присоединиться к отделу маркетинга, но, подумав, решила отказаться и остаться работать на прежнем месте в известной аудиторской компании *PwC*. На следующий день — это была суббота — Грег был на работе, когда в офисе появилась Элизабет. Пройдя мимо, она сделала вид, будто не заметила Грега, что было очень странно, поскольку обычно она подчеркнуто приветливо здоровалась с работниками, которые выходили по выходным. На следующей неделе Грега перестали звать на мозговые штурмы с Кентом, тогда он начал осознавать, что Элизабет вымещает на нем обиду на его сестру, отказ которой, по-видимому, восприняла очень лично.

Через некоторое время попал в опалу и Кент, который по большому счету был единоличным создателем «мини-

Лаба». В свободное от работы время Кент направил свои инженерные таланты на небольшой личный проект по созданию специальных велосипедных фонарей, которые освещали бы и дорогу, и самого велосипедиста, улучшая его видимость для водителей и тем самым безопасность. Он запустил кампанию по сбору средств на краудфандинговой платформе *Kickstarter* и, к некоторому своему удивлению, собрал двести пятнадцать тысяч долларов за полтора месяца. На тот момент это была седьмая по размеру сумма, собранная на платформе за год. И то, что еще недавно было малозначительным хобби, внезапно обрело черты собственного серьезного дела.

Кент рассказал обо всем этом Элизабет, рассчитывая, что она отнесется с пониманием, но жестоко ошибся: она пришла в ярость. И Элизабет, и Санни нашли в работе над фонарями конфликт интересов и потребовали передачи патента компании. Соглашаясь на работу в «Теранос», Кент подписывал бумаги, в которых говорилось, что вся интеллектуальная собственность, создаваемая им в процессе работы на компанию, принадлежит ей. Кент возразил, что работал над своим проектом исключительно в свободное время и не нарушил условия контракта. Кроме того, он не мог понять, как разработка велосипедных фонарей могла угрожать интересам производителя оборудования для анализов крови. Но Элизабет и Санни не отступали, совещание за совещанием они пытались заставить его отказаться от патента. Чтобы усилить давление, на некоторые из совещаний они приглашали нового старшего юриста «Теранос» Дэвида Дойла.

Наблюдая за разворачивающимся противостоянием, Грег решил, что дело не в самом патенте, а в желании Элизабет и Санни любой ценой наказать Кента за то, что показалось им предательством интересов компании. Элизабет ждала от сотрудников безоговорочной преданности и абсолютной и полной отдачи, особенно от занимавших такие ответственные должности, как у Кента. А он не только не отдал всего себя «Теранос», но еще имел на-

глость заниматься собственным проектом и, вероятно, именно поэтому не проводил на работе все выходные, как того хотела Элизабет. Для нее это было предательством. В конце концов стороны пришли к шаткому компромиссу: Кент отправляется в бессрочный неоплачиваемый отпуск на время, которое ему потребуется, чтобы запустить свой проект. Когда он закончит развлекаться со своими фонариками, можно будет поговорить, на каких условиях возможно, и возможно ли вообще, его возвращение в «Теранос».

Уход Кента поверг Элизабет в мрачное расположение духа. Грег и его коллеги должны были теперь работать больше, чтобы восполнить потерю руководителя. Кроме того, в поведении Элизабет и Санни начала проявляться изрядная напряженность. Создавалось ощущение, что они давят на инженерный отдел, чтобы тот выдал результат к определенному сроку, но что это за срок и какой нужен результат — не говорили. Очевидно было, что они что-то обещали партнерам, но неясно, что и кому.

И по мере того, как Элизабет зверела от медленных темпов разработки «миниЛаба», на Грега выливалось все больше ее недовольства. Она завела привычку начинать еженедельные совещания с инженерами с того, что долго и пристально смотрела на Грега, не произнося ни слова. Чтобы хоть как-то растопить лед, тот обычно вежливо здоровался и интересовался, как у нее дела. Кроме того, он начал вести подробные записи всего, что говорилось на совещаниях, с пометками, до чего договорились и какие цели поставили, чтобы на последующих встречах можно было вернуться к фактам, не скатываясь в эмоциональное обсуждение.

Несколько раз Элизабет спускалась из кабинета вниз к инженерам и молча стояла у Грега над душой. Тот приветствовал ее кивком и продолжал работать, не произнося ни слова. Грег чувствовал, что Элизабет нужно показать, кто здесь главный, но твердо решил не придавать этому большого значения.

Однажды она вызвала его в кабинет и сообщила, что чувствует, как от Грега исходят волны цинизма. Подумав некоторое время, не сказать ли ей правду, что так оно и есть, Грег решил в этот раз скрыть свое растущее разочарование и обойтись отговоркой: его расстроил отказ Сани принять в штат нескольких очень многообещающих инженеров, работа которых могла бы сильно помочь компании. Элизабет в это явно поверила и, очевидно, подуспокоилась. «Не держи это в себе в следующий раз», — сказала она.



Как-то вечером в декабре 2011 года сотрудники «Теранос», которых было уже больше сотни, погрузились в автобусы и отправились на винодельню *Thomas Fogarty* в Вудсайте — новое любимое место Элизабет для проведения корпоративов. Здание винодельни и примыкавшие к нему строения для проведения мероприятий стояли на сваях на склоне холма. С террасы и из окон открывались потрясающие виды на виноградники и на долину.

Поводом для выезда стала ежегодная вечеринка на Рождество. Элизабет собрала потягивающих коктейли сотрудников в главном зале и произнесла речь.

««МиниЛаб» — важнейший прибор в истории человечества. Если вы в это не верите — вам не место в «Теранос», — начала она, пристальным взглядом окидывая подчиненных. — И каждый должен работать на пределе человеческих возможностей, чтобы воплотить наши задачи в жизнь».

Трей, друг Грега из НАСА, тихонечко толкнул того локтем, и они обменялись понимающими взглядами. Эти слова ярко подтвердили результат их диванного психоанализа личности Элизабет — она считала себя исторической личностью, новоявленной Марией Кюри, не меньше.

Через полтора месяца в той же винодельне отмечали заключение сделки с *Safeway*. Собравшиеся на открытой террасе сотрудники сорок пять минут выслушивали на-

путствия Элизабет, которая вещала, как генерал Паттон перед солдатами накануне высадки в Нормандии. «Посмотрите на долину у ваших ног, — говорила Элизабет. — Скоро вся Кремниевая долина будет точно так же лежать у ног нашей компании, потому что мы будем безоговорочным лидером!» Завершила речь она самоуверенным: «Я не остановлюсь ни перед чем и не боюсь ничего!» Добавив после выверенной паузы: «Кроме разве что иголок».

К этому моменту Грег уже все для себя решил и планировал остаться в компании не больше чем на два месяца, чтобы срок работы достиг одного года и он мог воспользоваться правами на акции. Недавно ему пришлось представлять «Теранос» на ярмарке вакансий в своей альма-матер в Джорджии, и Грег понял, что у него нет сил агитировать молодежь за работу в компании. Вместо этого он с жаром рассказывал об общих перспективах трудоустройства в Кремниевой долине.

Серьезную проблему представляло нежелание Элизабет и Санни понять разницу между прототипом и продуктом, готовым к коммерческому использованию. «Мини-Лаб» в том виде, в котором его создали Кент и Грег, был именно прототипом, не более. Его нужно было вдумчиво испытывать, выявлять недостатки и устранять их. На все это нужно было время. Много времени. Большинство приборов серьезных компаний проходили до трех циклов «проект—прототип—доработка», прежде чем выпускались на рынок. Но Санни уже заказывал детали и материалы для производства сотни «миниЛабов» на основании первого прототипа, который так и не прошел полного цикла испытаний. Это как если бы построил первый самолет и без всяких летных испытаний объявил пассажирам: «Залезайте, полетели!»

Многократное тестирование нужно было в том числе для того, чтобы решить вопрос с температурой. Такое количество сложных электронных и механических компонентов в таком малом пространстве делали теплообмен

и температуру внутри совершенно непредсказуемыми, что влияло на химию процесса и на общую производительность системы. Санни явно считал, что достаточно засунуть все приборы в один корпус и включить, чтобы все замечательно работало. К сожалению, реальность значительно отличалась от его желаний.

Однажды он затащил Грега и его коллегу, пожилого инженера Тома Бруметта, в свой кабинет с прозрачными стенами и принялся допытываться, вкладывают ли они всю душу в работу. Грег гордился тем, что никто не мог вывести его из себя, но Санни это удалось. Грег уперся кулаками в стол Санни и, нависнув над начальником, прорычал: «Да мы скоро сдохнем тут, так мы выкладываемся!»

Санни понял, что зашел слишком далеко, и извинился.



Санни был тираном. Он увольнял сотрудников так часто, что у сотрудников склада появился даже небольшой ритуал, связанный с этим. На складе располагался офис начальника отдела поставок Джона Фанцио, и к нему время от времени приходили сотрудники «Теранос», чтобы посплетничать, не рискуя попасться начальству. Каждые несколько дней Эдгар Пас, начальник службы безопасности, спускался на склад с хитрым выражением лица и бейджи-ком в руке. Джон и другие сотрудники спешили к нему навстречу. Дождавшись всех, Пас под возгласы удивления разворачивал бейджик фотографией к присутствующим — это была очередная жертва Санни.

Джон подружился с Грегом, Джорданом, Треем и Тедом. Впятером они стали эдаким островком рассудительности и спокойствия в море безумия, которое теперь напминала компания. Вероятно, Джон был единственным руководителем отдела поставок, сидевшим непосредственно на складе, в нескольких метрах от погрузочных ворот. Но его это полностью устраивало, поскольку позволяло держаться подальше от Санни и постоянного контроля рабочего времени.

Но склад его в результате и сгубил. Однажды февральским утром 2012 года один из его сотрудников приехал на работу на новенькой «Акуре». Он не преминул похвастаться машиной Джону, а тот, в свою очередь, от души поздравил коллегу с обновкой. А буквально на следующий день кто-то задел новую машину, оставив изрядную вмятину. Обойдя парковку и осмотрев остальные машины, Джон нашел на одной из них соответствующие повреждения — это был автомобиль одного из индийских консультантов Санни, которого тот взял в отдел разработки программного обеспечения.

Когда владелец машины вышел покурить, Джон подошел к нему и потребовал разобраться в ситуации. Однако, даже несмотря на то, что повреждения на обеих машинах были тщательно измерены и полностью совпадали — Джон видел по телевизору, что так делают полицейские, чтобы найти виновника аварии, — индеец наотрез отказался признаваться в своей вине. Тогда Джон посоветовал своему сотруднику зафиксировать повреждения обеих машин и с этими данными пойти в полицию. И вот тут-то началось. Подчиненный Санни отправился к начальнику жаловаться на Джона, и уже через несколько минут Санни примчался вниз в таком бешенстве, что видно было, как его трясет от гнева.

«Хочешь изображать из себя копа, да? — орал он на Джона. — Ну, тогда иди устраивайся в полицию».

После этого он повернулся к одному из стоявших неподалеку охранников и скомандовал: «Вышвырни его отсюда!» Вот так бейджик Джона оказался в очереди из десятков других, которые Эдгар Пас торжественно проводил в последний путь за прошедший год.

Увольнение друга только укрепило Грега в намерении как можно быстрее покинуть компанию. Через месяц один из его инженеров нечаянно сжег несколько электронных плат «миниЛаба». Санни вызвал Грега и Тома Брумметта к себе в кабинет и гневно потребовал назвать виновника. Они отказались, прекрасно понимая, что молодой сотрудник будет тут же выгнан из компании.

По стечению обстоятельств именно в этот день вступало в силу право Грега на получение акций. Чуть позже он вернулся в кабинет Санни с заявлением на увольнение. Тот воспринял это совершенно спокойно, но стоило Грегу выйти, как Санни вызвал Трея, Джордана и Теда одного за другим, чтобы выпытать, насколько они лояльны и не собираются ли последовать примеру друга. Прекрасно зная, что Санни хочет услышать, все трое заверили его, что решение Грега ничуть на них не повлияло и что они преданы компании и планируют работать на ее благо в дальнейшем.

Отработавшая положенный по договору срок, Грег вышел на работу в субботу. В благодарность за этот жест Санни пригласил его на совещание, которое должно было состояться в понедельник в Ньюарке, небольшом городке на противоположном от Пало-Альто берегу залива Сан-Франциско, где были арендованы значительные производственные площади для запуска массового изготовления «миниЛабов». Элизабет хотела провести торжественное открытие площадки для сотрудников. Произнося речь, она заметила среди присутствующих Грега и дальше уже говорила, сверля его пристальным взглядом.

«Если вы циник и не верите, что работаете над прибором, лучше и полезнее которого человечество еще ничего не придумало, — уходите из “Теранос”», — повторяла она тезисы рождественской речи. А затем, не сводя взгляда с Грега, отдельно похвалила за преданность Трея, Джордана и Теда. Речь слушали порядка ста пятидесяти человек, но именно друзей Грега нужно было назвать поименно, чтобы уколоть его напоследок.



Несколько месяцев после увольнения Грега двери отдела кадров не успевали закрыться за очередным сотрудником, покидающим компанию, как его догонял следующий. Один из самых абсурдных эпизодов произошел с участием программиста Дела Барнуэлла. Большой Дел, как его звали в компании, раньше был пилотом вертолета на флоте. Сан-

ни был недоволен количеством времени, проведенного Делом на рабочем месте. Дошло до того, что он пересмотрел все записи с камер наблюдения, чтобы проследить, когда Дел приходил в офис и уходил домой. После этого Санни вызвал Делу в офис и заявил, что, судя по записям камер, тот работает всего восемь часов в день. «Я это в тебе исправлю», — объявил он, словно программист был сломанной игрушкой.

Но Дел не считал, что нуждается в исправлениях, и в тот же день отправил помощнице Элизабет заявление об увольнении. Никакой реакции не последовало, и последние две недели он спокойно отработал без лишнего внимания со стороны начальства. А вот когда в последнюю пятницу в офисе Дел закончил все дела, собрал вещи и двинулся к выходу, за ним внезапно устремились Элизабет и Санни. Они объявили, что он не может уйти, пока не подпишет соглашение о неразглашении.

Большой Дел отказался. Во-первых, он уже подписывал бумагу о конфиденциальности, когда поступал на работу, а во-вторых, если от него что-то хотели, то было две недели на то, чтобы все согласовать. Он честно отработал положенный срок и теперь был абсолютно свободен и имел право шагнуть отсюда на все четыре стороны, которым собирался немедленно воспользоваться. Он сел в свой огромный желтый джип и двинулся к выезду со стоянки. В этот момент Санни сообразил отправить охранника, чтобы задержать Делу, но тот не обратил на охранника внимания и уехал. Санни вызвал полицию. Через двадцать минут к офису тихо подъехала полицейская машина без мигалок и сирены. Возбужденный Санни начал объяснять полицейским, что один из сотрудников уехал с собственностью компании. На вопрос, что было незаконно вывезено, Санни ответил с усиленным акцентом: «В своей голове он унес то, что принадлежит нам!»

Глава 9

Ставка на велнес¹

Дела у *Safeway* шли, прямо скажем, не очень. За последний квартал 2011 года прибыль сети супермаркетов упала на шесть процентов. Стив Берд, бессменный руководитель компании, с трудом объяснял это падение финансовым аналитикам во время ежеквартальной телефонной конференции.

Один из этих аналитиков, Эд Келли, работающий на швейцарский банк *Credit Suisse*, ненавязчиво упрекал Стива за попытки скрыть плохие результаты путем обратного выкупа акций компании. Когда количество акций в свободном предложении уменьшалось, формально доходность акций, оставшихся на рынке, увеличивалась, а именно на доходность смотрели в первую очередь акционеры, даже если реальная выручка падала. Это был стандартный трюк, который умные и опытные финансисты, знакомые с приемами корпоративных управленцев, видели насквозь.

Задетый за живое, Берд, конечно, не соглашался. Он был уверен, что скоро дела *Safeway* снова пойдут в гору, а значит, покупка собственных акций полностью оправдается. Чтобы обосновать свой оптимизм, он перечислил

¹ Велнес (*англ.* wellness, от *be well* — «хорошее самочувствие» или «благополучие») — концепция здорового образа жизни, подразумевающая сочетание физического и ментального здоровья, здорового питания, физических нагрузок и отказа от вредных привычек.

три основные инициативы, которые сейчас прорабатывались, чтобы сделать новый рынок. Первые две идеи собеседники Стива с ходу назвали «старыми новостями» и отказались слушать подробности, а вот третья их заинтересовала.

«Мы рассматриваем концепцию серьезного, эм... пока назову это — ставкой на велнес», — загадочно сообщил Стив.

Это было первое публичное упоминание совместного с «Теранос» проекта в стенах *Safeway*. В тот раз Стив не стал рассказывать никаких подробностей, но основную мысль, что девяностосемилетняя сеть-тяжеловес уже подготовила секретный план, как резко вдохнуть новую жизнь в стагнирующий бизнес, он до аналитиков донес. Внутри компании этот секретный план получил кодовое название «Проект Ти-Рекс», очевидным образом обыгрывая название «Теранос», сотрудничество с которой на тот момент — к февралю 2012 года — шло уже третий год.

Берд возлагал на проект большие надежды. Он распорядился переоборудовать более половины из тысячи семисот магазинов *Safeway* для организации в них помещений под респектабельные клиники с дорогими коврами, мебелью из ценных пород дерева, мраморными столешницами и плазменными телевизорами. По требованиям «Теранос» эти заведения нужно было называть велнес-центрами, а выглядеть они должны были «лучше, чем спа-курорт». Все внушительные 350 миллионов долларов затрат — столько стоила эта перестройка — легли на *Safeway*, и Берд ожидал, что они быстро окупятся, когда клиники начнут делать анализы крови по новейшей технологии.

Через несколько недель после разговора с финансистами Берд с группой менеджеров и аналитиков отправились в один из свежестроенных магазинов в живописной долине Сан-Рамон, расположенной к востоку от Окленда. Аналитикам показали новый велнес-центр, но Берд по-прежнему очень уклончиво говорил о том, какую

услугу они собираются предлагать. Даже управляющий магазина был пока не в курсе. Руководство «Теранос» настаивало на абсолютной секретности до самого момента запуска.

Но он все откладывался по разным причинам. Однажды Элизабет начала объяснять Берду, что поставка картриджей откладывается, потому что землетрясение, произошедшее на востоке Японии в марте 2011 года, осложнило их производство. Некоторые топ-менеджеры *Safeway* сочли это маловероятной отговоркой, но Берд принял за чистую монету. Он был совершенно очарован гением юной изобретательницы и ее революционной технологией, которая так хорошо сочеталась с его концепцией профилактического здравоохранения.

Элизабет общалась с Бердом напрямую и из представителей *Safeway* отчитывалась только ему. В центральном офисе компании была выделена комната под штаб проекта, где менеджеры *Safeway*, допущенные к информации о «Проекте Ти-Рекс», собирались каждую неделю обсудить, как продвигаются дела. Берд присутствовал на каждом совещании если не лично, то по телефону. Когда всплывали проблемы или вопросы, которые нужно было решать с «Теранос», он отвечал фразой, которая вскоре стала привычным рефреном: «Я поговорю об этом с Элизабет». Ларри Ренда, помощница Берда и топ-менеджер, прошедшая в компании все ступеньки от сотрудницы магазина до руководящей должности, была чрезвычайно удивлена, какие вольности ее босс позволяет девушке. Своих заместителей и партнеров компании Берд держал под жестким контролем и редко когда позволял нарушать делайны, особенно по серьезным проектам. А Элизабет он прощал одно опоздание за другим. Те, кто был в курсе, что у Берда есть два сына, задавались вопросом: не относится ли он к Элизабет как к любимой дочери, которой у него никогда не было? Как бы то ни было, Стив Берд был полностью во власти Элизабет.

Несмотря на все задержки, весной 2012 года проект, кажется, был готов к запуску, по крайней мере в бета-версии. Перед масштабным развертыванием «Теранос» должна была взять на себя анализы крови в медицинском центре для сотрудников *Safeway*, который был расположен в комплексе зданий компании в Плезантоне. Центр был частью стратегии Берда по снижению затрат на медицинское обслуживание сотрудников и продвижению ценностей профилактического здравоохранения. Там можно было пройти бесплатную диспансеризацию, а за хорошие показатели получить значительную скидку на медицинскую страховку. Медцентр был удобно расположен рядом с корпоративным спорткомплексом и состоял из пяти кабинетов, в которых пациентов принимали врач и три медсестры. Там же располагалась небольшая лаборатория. Над стойкой регистратуры теперь появилась новая табличка «Анализы проводит “Теранос”».

За создание и работу клиники отвечала Ренда. Среди прочего она возглавляла *Safeway Health*, подразделение компании, оказывавшее консультационные услуги в области здравоохранения корпоративным клиентам. Муж Ренды, который боролся с раком легких, когда Элизабет впервые появилась в *Safeway*, к тому моменту уже скончался от болезни, но она надеялась, что новая технология безболезненного забора крови для анализов избавит других пациентов от тех мучений, которые в последние месяцы жизни доставляли ему многократно проколотые вены.

Ренда как раз недавно наняла в *Safeway* первого директора по медицинской работе. Это был Кент Брэдли, после окончания академии Вест-Пойнт и военной медицинской школы в Бетесде он отслужил в армии семнадцать лет. Последним назначением Брэдли было руководство европейским подразделением *Tricare*, программы медицинской страховки для кадровых военных и служащих запаса. Среди других обязанностей Ренда поручила отставному военному врачу руководство медицинским центром компании.

За свою армейскую карьеру Брэдли повидал немало высокотехнологичного и новейшего оборудования, поэтому ему было чрезвычайно интересно взглянуть на прибор «Теранос» в работе. И он был очень удивлен, когда узнал, что непосредственно в плезантонском центре «миниЛаб» устанавливать не будут. На месте будут работать только две медсестры, которые будут производить забор материала, а потом курьером отправлять образцы на другой берег залива в Пало-Альто, где уже на территории «Теранос» будут проводиться анализы. А еще он с удивлением отметил, что у каждого пациента кровь берут дважды: один раз с помощью скарификатора из пальца, а другой — втыкая старую добрую иглу в вену. И зачем же тогда нужна кровь из вены, если новейшая технология «Теранос» по анализу крови из пальца уже отработана и готова к коммерческому использованию, размышлял Брэдли.

Подозрения в сырости технологии только подкреплялись количеством времени, которое уходило на получение результатов. Насколько он понимал, анализ на «миниЛабе» был практически мгновенным, однако некоторым сотрудникам *Safeway* пришлось ждать результатов по две недели. Более того, не все анализы проводились в «Теранос». Несмотря на то что речь о передаче части работы другим компаниям никогда не шла, Брэдли выяснил, что некоторые анализы на самом деле проводятся в крупной коммерческой лаборатории *ARUP* в Солт-Лейк-Сити.

Но вот по-настоящему Брэдли напрягся, когда в общем-то абсолютно здоровые сотрудники начали приходить к нему с результатами анализов, в которых были показатели, далеко выходящие за пределы нормы. Чтобы перепроверить результаты, он отправил их всех в лаборатории проверенных компаний типа *Quest* или *LabCorp*, и каждый раз результаты возвращались со всеми показателями в норме. А это означало, что система «Теранос» выдает неверный результат. А потом один из топ-менеджеров *Safeway* пришел с положительным анализом на маркер рака предстательной железы. При этом значения были настолько вели-

ки, что означали практически стопроцентную вероятность наличия раковой опухоли. Но Брэдли не был настроен с ходу верить этим данным. Поэтому, так же как и в прошлые разы, он отправил обеспокоенного коллегу в коммерческую лабораторию, и — о чудо! — анализ пришел абсолютно чистым, никакого рака.

Брэдли составил подробный отчет, в котором указал, что несоответствия результатов, полученных от «Теранос» и от других лабораторий, чрезвычайно велики и вызывают опасения. А в тех случаях, когда результаты совпадали, оказывалось, что эти анализы проводились в лаборатории *ARUP*. Своими опасениями Брэдли поделился с Рендой и Брэдом Вольфсенем, президентом *Safeway Health*. Ренда, которая и сама начала сомневаться в проекте на фоне постоянных задержек, посоветовала ему отправиться напрямую к Стиву Берду, что тот и сделал. Берд, внимательно выслушав его опасения, вежливо, но твердо отказался что-либо предпринимать, уверив отставного армейского врача в том, что технология «Теранос» неоднократно проверена и надежна.



Образцы крови, взятые у сотрудников *Safeway* в Плезантоне, курьер отвозил на улицу Ист-Медоу-Серкл в Пало-Альто в одноэтажное здание с каменным фасадом. Здесь временно располагалась лаборатория «Теранос», пока компания переезжала с Хиллвью-авеню в новый, более просторный офис, который раньше принадлежал *Facebook*.

Буквально несколько месяцев назад компания наконец получила сертификат соответствия *CLIA* — законам и стандартам, которые регулировали работу лабораторий, это было не очень сложно. Формально за исполнением *CLIA* следили федеральные Центры контроля медицинских программ, но они делегировали работу по текущей проверке лабораторий различным агентствам на уровне штатов. В Калифорнии таким агентством было подразделение министерства здравоохранения под названием «От-

дел лабораторных и полевых исследований», который, как выяснилось позже, страдал от жестокого недофинансирования и еле-еле справлялся со своими надзорными функциями.

Если бы Стив Берд смог попасть в лабораторию на Ист-Медоу-Серкл, то обнаружил бы себя в лабиринте комнат, каждая из которых была заставлена разнообразным оборудованием. А вот чего там не было, так это ни единого прибора «Теранос». Все потому, что «миниЛаб» всё ещё разрабатывали и он был и близко не готов к тестированию на реальных пациентах. Среди заполнявших лабораторию приборов можно было заметить более десятка коммерческих анализаторов крови и физиологических жидкостей производства американской *Abbott Laboratories*, немецкой *Siemens* или итальянской *DiaSorin*. Заведовал лабораторией неуклюжий врач по имени Арнольд Гелб, которого все звали Арни, а подчинялись ему несколько НСКЛ — научных сотрудников клинической лаборатории, так называли лаборантов, у которых был допуск к работе с материалом, взятым у пациентов-людей. И хотя на этом этапе в лаборатории работали только на коммерческом и хорошо проверенном оборудовании, была масса моментов, в которые что-то могло пойти не так, что и случалось с удручающей регулярностью.

Главной проблемой было практически полное отсутствие действительно опытных сотрудников. Один из лаборантов — Косал Лим — был настолько неуклюж и плохо обучен, что его коллеги, например работавшая с ним Диана Дюпюи, были уверены, что его некомпетентность серьезно угрожает точности результатов. Дюпюи была родом из Хьюстона, а училась и проходила стажировку во всемирно известном Онкологическом центре им. М.Д. Андерсона Техасского университета. Получив статус НСКЛ, она семь лет проработала трансфузиологом и поэтому прекрасно знала все требования *CLIA*. Свою работу она всегда выстраивала в строгом соответствии стандарту и, ни секунды не колеблясь, сообщала о нарушениях, когда сталкивалась с ними.

Для нее постоянные ошибки Лима были абсолютно непростительными. Он зачастую полностью игнорировал инструкции производителя к реагентам, ставил просроченные реагенты в один холодильник к хорошим, запускал анализы реальных пациентов на неоткалиброванных приборах, не мог запустить процедуру самопроверки на анализаторе, брался за задания, в которых вообще ничего не понимал, а однажды угробил целую бутылку реагента для определения разных типов кровяных телец. Дюпюи с ее вспыльчивостью не раз отчитывала Лима за промахи, приговаривая, что однажды она станет инспектором, главной задачей которого будет увольнение таких неумех, как он. Когда выяснилось, что он не может или не хочет работать, как того требуют стандарты, Дюпюи начала записывать каждый случай нарушения, а затем составлять по ним отчеты и отсылать Гелбу и Санни, зачастую с фотоподтверждениями.

Были у нее сомнения в компетентности еще двух лаборантов, которые брали образцы крови у пациентов в медцентре *Safeway* в Плезантоне. Дело в том, что непосредственно после забора у пациента и перед отправкой на анализ кровь обычно помещают в центрифугу, чтобы отделить плазму от взвешенных в ней клеток крови. Лаборанты не были обучены работе на центрифуге и понятия не имели, на какой скорости и сколько времени нужно обрабатывать образцы. В результате в Пало-Альто регулярно привозили образцы плазмы, не до конца очищенные от кровяных телец. Кроме того, обнаружилось, что часть пробирок были просрочены и специальные вещества внутри них, которые должны были предотвращать свертывание крови, перестали действовать, а значит, образцы были испорчены.

Вскоре после того, как она в очередной раз пожаловалась на проблемы с лаборантами, Дюпюи отправили в Делавэр на обучение работе с новым прибором производства *Siemens*, который компания только что купила. Вернувшись через неделю, она обнаружила лабораторию

в необычайном порядке. Санни, ожидавший ее в переговорной, сообщил, что во время ее отсутствия провел проверку лаборатории и не нашел подтверждения ни одной из жалоб. Все это было сказано весьма угрожающим тоном. А потом он не менее агрессивно обвинил ее в том, что она впустила в лабораторию своего бойфренда, чтобы тот помог ей донести сумку, когда она улетала в Делавэр. По мнению Санни, это было серьезным нарушением внутренней безопасности, и за это он собирался ее уволить. Дав девушке несколько минут, чтобы осмыслить сказанное, он вызвал Гелба и спросил, насколько тот ценит Дюпюи как сотрудника и желает ли оставить ее на работе. Гелб ответил, что Дюпюи — ценный сотрудник, который делает очень много для компании. Санни поворчал, но сменил гнев на милость и сказал, что она может оставаться на своем месте.

В расстроенных чувствах Дюпюи отправилась за свой стол. Очнувшись, она, только когда один из айтишников тронул ее за плечо и жестом позвал за собой в коридор. Ему нужны были кое-какие данные, чтобы восстановить ее рабочий сотовый номер. Как выяснилось, до того как передумать насчет ее увольнения, Санни потребовал отключить ее телефон, заблокировать электронную почту и доступ к рабочей сети.

В любом случае настолько прямой и откровенный сотрудник, как Дюпюи, не имел никаких шансов задержаться в «Теранос» надолго. Санни вернулся в лабораторию на Ист-Медоу-Серкл одним пятничным утром примерно через три недели и уволил ее снова, теперь уже насовсем. Ее тут же вывели из здания, не дав даже забрать личные вещи. Поводом для увольнения стал тот факт, что она обратила внимание на отказ одного из основных поставщиков лаборатории отгрузить очередную партию реактивов из-за неоплаченных счетов за предыдущие поставки.

Расстроенная таким отношением, Дюпюи написала Санни письмо с требованием допустить ее в лабораторию и дать забрать вещи, среди которых были косметичка, очки

и лицензия лабораторного сотрудника. В письме, копия которого была отправлена и Элизабет, она весьма нелестно отозвалась о стиле управления Санни и состоянии лаборатории:

Меня неоднократно предупреждали, что работать с вами невозможно, потому что никогда не знаешь, из-за чего вы в очередной раз взорветесь. А еще мне сказали, что попытка обратиться к вам по совершенно любому поводу плохо кончается для обратившегося.

...

Если в лаборатории продолжит хозяйничать Косал и не найдется никого, кто будет следить за ним и Арни, то очень скоро начнутся проблемы с надзорными органами. Совершенно непонятно, почему весьма посредственный директор лаборатории прикрывает ошибки однозначно некомпетентного лаборанта. Готова поспорить, что однажды Косал накосячит так, что это испортит анализы настоящих пациентов. Более того, я уверена, что это уже неоднократно случалось, но, как обычно, все списали на просроченные реагенты.

Я — единственный человек, который готов сказать вам открыто, что в лаборатории все вас боятся и поэтому скрывают проблемы и ошибки. Но управлять компанией с помощью страха и угроз невозможно. По крайней мере не бесконечно, однажды все это с треском развалится.

Санни позволил, чтобы кто-нибудь вынес Дююи ее вещи, но пригрозил, что с ней свяжутся юристы компании. Через несколько дней она получила несколько строгих писем от главного юриста «Теранос» Дэвида Дойла, в которых тот требовал срочно вернуть или «безвозвратно уничтожить» любые материалы, созданные ею во время работы в компании, и неукоснительно соблюдать подписанное соглашение о неразглашении. Сначала она пыталась сопротивляться и даже наняла адвоката, чтобы подать иск о неправомерном увольнении, но тот посоветовал ей

не влезать в тяжбу с адвокатом из бюро *Wilson Sonsini* — шансов выиграть дело у крупнейшей юридической конторы Кремниевой долины не было практически никаких. Дюпюи нехотя согласилась.



Представители *Safeway* обо всем этом, естественно, не подозревали, и в 2012–2013 годах лаборатории «Теранос» продолжали обрабатывать образцы, взятые у сотрудников в плезантонском медцентре. Кроме того, компания начала нанимать лаборантов для взятия образцов крови в велнес-центрах, которые были построены в магазинах сети в северной Калифорнии. Но месяцы шли, а их партнеры все откладывали запуск совместного проекта.

В апреле 2012 года — во время ежеквартальной телеконференции по вопросам прибыли — Стива Берда снова стали расспрашивать о подробностях его «ставки на велнес». Он ответил, что «запуститься на полную мощность проект еще не готов», но когда компания его запустит, он «окажет значительное влияние» на финансовые результаты. Во время второй ежеквартальной конференции Берд сказал, что «по всей вероятности, мы будем готовы к запуску в четвертом квартале». Однако четвертый квартал начался и закончился, а проект так и не стартовал.

К этому моменту многие топ-менеджеры были откровенно недовольны. Квартал за кварталом они оставались без премий и бонусов, потому что компания не выполняла целевые финансовые показатели, в которые уже была заложена прибыль, которую планировалось получить от сотрудничества с «Теранос». Мэтту О’Реллу, одному из руководителей финансового отдела, было поручено рассчитать прогнозируемую прибыль от работы велнес-центров. Взяв за основу очень оптимистичное предположение, что каждый центр будет обслуживать пятьдесят пациентов ежедневно, он получил двести пятьдесят миллионов дополнительной прибыли ежегодно. Однако в реальности компания не только не увидела этих дополнительных двухсот

пятидесяти миллионов, но и потратила сто миллионов на оборудование центров.

Простаивая, они занимали полезную площадь, которую можно было все это время активно использовать для извлечения прибыли. Устав ждать, Ренда и Брэдли набросали несколько вариантов применения простаивающих помещений. Например, можно было открыть кабинеты нутрициологов — врачей, которые будут консультировать на тему здорового питания. В конце концов, можно было открыть полноценные поликлиники и принимать пациентов. Третьим вариантом было открытие центров удаленного обслуживания и телемедицины. Они пытались убедить Берда разрешить хоть как-нибудь использовать эти помещения, но, переговорив с Элизабет, он им отказал. Она не готова отказаться от площадей, сказал он.

Совет директоров *Safeway* тоже терял терпение. Становилось очевидно, что за двадцать лет карьеры Берд утратил деловую хватку и потерял доверие Уолл-стрит. В первое десятилетие своего управления он принес громкий успех *Safeway*, акции компании резко пошли вверх. Но последние годы чрезмерное увлечение здоровым образом жизни полностью заняло его внимание и затмило самое главное в работе компании: основу и успех бизнеса *Safeway* составляла скучная, но нужная и прибыльная торговля продуктами питания. Огромные вложения, бесконечные переносы запуска и отсутствие реальной отдачи от проекта велнес-центров стали последней каплей, переполнившей чашу терпения руководства сети.

Вскоре после закрытия торгов на бирже 2 января 2013 года *Safeway* выпустила пресс-релиз, в котором говорилось, что Стив Берд покинет свой пост после ежегодного собрания акционеров в мае. Отставка преподносилась как добровольное решение Берда, но Ренда и другие топ-менеджеры знали, что совет директоров настоятельно рекомендовал ему отправиться на заслуженный отдых. Даже покидая компанию, Берд сохранил уверенность, что партнерство с «Теранос» вскоре заработает. Среди прочих

успехов на посту исполнительного директора упоминалась «инициатива в сфере здорового образа жизни, которая вскоре может значительно преобразить компанию».

После ухода Берда связь с Элизабет прервалась. Если кто-либо из *Safeway* хотел пообщаться с «Теранос», это нужно было делать через Санни или «братство бездельников». На попытки уточнить что-нибудь по срокам запуска проекта Санни реагировал с большим раздражением, как будто его время было слишком ценным, чтобы тратить его на разговоры с менеджерами, которые понятия не имеют, что это значит — заниматься инновациями такого масштаба. Его высокомерие было совершенно возмутительным, но руководство *Safeway* пока не решалось разорвать сотрудничество. А что, если «Теранос» действительно запустит совершенно прорывную технологию? Долгие годы придется сожалеть о возможности, которой не смогли воспользоваться. Страх упущенной выгоды — очень сильная штука.

Что касается Берда, то он совершенно не собирался заканчивать карьеру. Всего через три месяца он открыл собственный бизнес и начал оказывать консультационные услуги корпоративным клиентам в области снижения затрат на здравоохранение. Компания назвалась *Burd Health*, в качестве коллеги-основателя стартапа Берд пытался связаться с Элизабет, но она больше не отвечала на его звонки.

Глава 10

Кто такой подполковник Шумейкер

Подполковник Дэвид Шумейкер вежливо терпел примерно пятнадцать минут, слушая уверенную молодую женщину, сидевшую во главе длинного стола в переговорной и рассказывавшую, как будет работать ее компания, но больше сдерживаться не мог.

«Да с таким подходом к сертификации вас ни один надзорный орган не допустит к реальной работе с пациентами!»

Элизабет раздраженно посмотрела на офицера, который, поправив очки, начал перечислять пункты стандартов и законов, которые, по его мнению, на данный момент нарушала лаборатория «Теранос». Ничего этого ей слышать не хотелось. Шумейкер прибыл в составе небольшой делегации военных, которых пригласили в Пало-Альто в ноябре 2011 года, чтобы утвердить планы по развертыванию приборов «Теранос» в полевых госпиталях американского контингента в Афганистане, а вовсе не поучать Элизабет, как выстраивать работу с регулирующими органами.

Идея предложить приборы «Теранос» военным пришла Элизабет в голову после разговора с Джеймсом Мэттисом, руководителем Центрального командования Вооруженных сил США, в прошлом августе. Мэттиса она встретила случайно в Мемориальном клубе морской пехоты и тут же выдала короткую, но вдохновенную речь о том, как новая технология анализов крови резко увеличит эффективность

оказания медицинской помощи раненым на поле боя солдатам и, возможно, спасет не один десяток жизней. Эта тема нашла живой отклик в душе генерала. Джим «Бешеный пес» Мэттис славился своей заботой о военнослужащих, чем снискал заслуженную популярность. Он был открыт любым новым начинаниям и технологиям, которые могли сберечь жизни и повысить безопасность его людей, ведущих бесконечную и кровавую борьбу с Талибаном в Афганистане. После встречи с Элизабет Мэттис поручил подчиненным организовать полевое тестирование приборов «Теранос».

По действовавшим правилам такой запрос нужно было сначала направить в армейское медицинское управление в Форт-Детрик в Мэриленде, где подобные бумаги обычно оказывались на столе у подполковника Шумейкера. В его задачи как заместителя директора Подразделения по контролю соответствия стандартам и нормам входила проверка работы всех армейских медицинских служб на предмет выполнения стандартов и законов, регулирующих полевую медицину, в том числе в области новых экспериментальных практик.

Несмотря на скучное название должности, подполковник Шумейкер не был обычным армейским бюрократом. Имея ученую степень по микробиологии, он провел долгие годы в исследовательских центрах, разрабатывавших вакцины от менингита и туляремии — опасного заболевания, на основе возбудителя которого во времена холодной войны пытались создать бактериологическое оружие. А еще он был первым армейским офицером, проработавшим год в Управлении по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (*FDA*), став, таким образом, местным экспертом по стандартам и нормам.

Скромно улыбаясь и выговаривая слова с протяжным акцентом, выдававшим в нем уроженца штата Огайо, Шумейкер очень спокойно, но прямо и последовательно объявил, что идея полностью обойти сертификацию Санитар-

ного надзора и развернуть сеть клиник национального масштаба на базе несертифицированных приборов не имеет равным счетом никаких шансов на реализацию. Тем более абсурдно планировать это сделать к следующей весне, как обещала Элизабет. *FDA* ни за что не разрешит это сделать без всех проверок, испытаний и аккредитации, уверил ее Шумейкер.

Элизабет энергично возразила и привела аргументы, которые подготовили юристы «Теранос». Делала она это так упрямо и агрессивно, что Шумейкер быстро осознал бесполезность попыток переубедить ее здесь и сейчас. Элизабет явно не хотела слышать ничего, что противоречило ее точке зрения. Оглядевшись собравшихся, подполковник не увидел ни одного эксперта по регуляторному законодательству и заподозрил, что в «Теранос» таковых просто нет. Со стороны медицинского стартапа было как минимум наивно работать без таких специалистов: здравоохранение регулировалось жестко, как никакая другая сфера, и понятно почему — речь шла о жизни и здоровье людей.

В конце концов Шумейкер просто поставил Элизабет перед фактом, что если она хочет, чтобы он согласился дать ход ее эксперименту в армии, то придется получить официальное письменное согласие Санитарного надзора. Это вызвало чрезвычайное недовольство Элизабет, и всю оставшуюся встречу она подчеркнуто игнорировала полковника.



За восемнадцать лет службы Шумейкер встречал массу людей, которые считали, что гражданское законодательство на армейские структуры не распространяется и в армии можно проводить любые медицинские исследования, какие вздумается. И хотя в прошлом действительно случалось всякое, в современной армии дела обстояли совершенно иначе. Да, во время Второй мировой войны Пентагон испытывал горчичный газ на собствен-

ных солдатах, а в шестидесятые «Агент Оранж»¹ на заключенных, но времена абсолютно бесконтрольных экспериментов давно прошли, и теперь ничего подобного делать было нельзя.

Во время войны в Сербии в девяностых потребовалось не только получить разрешение от *FDA* для вакцинации солдат экспериментальным препаратом от клещевого энцефалита, но и согласие каждого солдата, которому эту вакцину собирались ввести. Точно так же армейским врачам и ученым пришлось тесно сотрудничать с врачами и чиновниками Санитарного надзора, чтобы солдаты, воевавшие в Ираке в 2003 году, смогли получить новейшую вакцину от ботулизма. Считалось, что Саддам Хусейн может применить биологическое оружие на основе ботулотоксина, и средство для защиты солдат было уже разработано специалистами в Форт-Детрик, но еще не было одобрено надзорным органом.

В обоих случаях военным пришлось тесно взаимодействовать с членами специального комитета — Совета по медицинской этике, — который контролировал безопасность и этичность медицинских исследований. Если Совет решал, что предлагаемые эксперименты не несут значительных рисков, то исследованию давали зеленый свет, но и в этом случае оно проводилось в соответствии со строгими протоколами, которые утверждал Совет.

Все правила и практики, которые применялись при исследовании новых лекарств, в полной мере относились и к разработке медицинских приборов. Шумейкер был

¹ «Агент Оранж», «эйджент орандж» (*англ.* Agent Orange, «оранжевый реагент») — название смеси дефолиантов и гербицидов синтетического происхождения. Применялся армией Великобритании во время войны в Малайе и Вооружёнными силами США во Второй Индокитайской войне с 1961 по 1971 год в рамках программы по уничтожению тропических лесов и на территории Южного Вьетнама, Камбоджи, Лаоса и Таиланда. Неформальное словесное название «Оранж» появилось из-за оранжевой окраски бочек для транспортировки этого химиката.

уверен, что если «Теранос» хочет испытывать свои анализаторы на солдатах в Афганистане, то придется им разработать полный протокол исследования и утвердить его в Совете по этике. Но поскольку Элизабет упорно отказывалась даже думать об этом, да и со стороны Центрального командования приходили двусмысленные сигналы, Шумейкер решил прибегнуть к помощи Джереми Келли, армейского юриста, который раньше как раз работал в *FDA*. Он договорился о следующей встрече с «Теранос» и пригласил туда Келли, чтобы он услышал о проекте непосредственно от Элизабет и высказал свое мнение на его счет. Встречу назначили на 15.30 девятого декабря 2011-го и договорились провести ее в офисе юридической фирмы *Zuckerman Spaeder*, которая теперь представляла «Теранос».

Элизабет явилась одна и принесла с собой документ объемом в одну страницу, в котором предлагался абсолютно тот же подход к сертификации, что она описывала на прошлом совещании в Пало-Альто. Надо было отдать ей должное, пути обхода сертификации были поданы креативно, если не сказать хитро.

Основной упор делался на то, что приборы «Теранос», по сути, не являются анализаторами, а лишь приборами удаленной обработки образцов. Реальные исследования будут проводиться только в лаборатории компании в Пало-Альто, где данные будут обработаны на компьютерах, а результаты проверены и интерпретированы квалифицированными сотрудниками лаборатории. Таким образом, в сертификации нуждалась только лаборатория в Пало-Альто, сами же устройства были простыми передатчиками информации, как, например, факс-аппараты, и сертификации не подлежали.

Вторым ключевым моментом, с которым Шумейкер также не мог примириться, было то, что в «Теранос» продолжали утверждать, что они проводят лишь «анализы с обработкой в лаборатории», которые вообще находятся вне юрисдикции *FDA*. Компания придерживалась позиции, что наличие сертификата *CLIA* у лаборатории в Пало-

Альто позволяет использовать сами ридеры где угодно. Теория звучала убедительно, но не для профессионала, и Шумейкера не впечатлила, равно как и Келли. Ридеры анализировали состав крови, даже если результат обрабатывался удаленно, и, как любой другой прибор для анализов крови, должны были пройти проверку и одобрение. Для получения сертификата надо было еще выработать протокол испытаний, одобренный Советом по этике. В среднем все это можно было проделать за шесть-девять месяцев.

Но Элизабет все равно не соглашалась, несмотря на присутствие армейского юриста. Она вела себя менее агрессивно, чем на прошлой встрече, и была готова к диалогу, но в реальности обсуждение не получалось, каждый стоял на своем. Удивительно было то, что с ней не было ни одного представителя *Zuckerman Spaeder*. Шумейкер ожидал увидеть юридическую группу поддержки, но Элизабет пришла одна. Она продолжала апеллировать к мнению своих юристов, но никого, кто мог бы его подтвердить, с собой не взяла.

Встреча закончилась тем же, что и прошлая: Шумейкер повторил, что ему потребуется письменное согласие от *FDA* на применение ридеров «Теранос», и только тогда он подпишет разрешение на эксперимент в Афганистане. Элизабет согласилась и всем своим видом показала, что уж с этой-то мелкой формальностью она быстро разберется. Шумейкер сильно в этом сомневался, но свою задачу счел выполненной — дальнейшее развитие событий зависело исключительно от «Теранос», мяч был на их стороне.



До поздней весны 2012 года Шумейкер ничего от «Теранос» не слышал, но внезапно к нему начали поступать запросы от Центрального командования. Это начинало раздражать. Элизабет не только не прислала никаких бумаг, о которых говорил подполковник, но вообще не выходила

на связь с момента их с Келли декабрьской поездки в Вашингтон.

С разрешения начальства он решил обратиться в *FDA* самостоятельно. 14 июня 2012 года он отправил письмо руководителю отдела микробиологических приборов Салли Ходжват. Они познакомились, когда Шумейкер проходил стажировку в *FDA*, а как раз неделю назад он вновь встретил Салли на конференции. В письме он описал в общих чертах ситуацию и, охарактеризовав подход «Теранос» к сертификации как «нетрадиционный», попросил рекомендации Управления по этому вопросу. И хотя это письмо было неофициальным, оно вызвало такие последствия, что, зная он о них заранее, дважды подумал бы, прежде чем что-то писать.

Ходжват перенаправила письмо пятерым коллегам, в том числе Альберто Гутьерресу, директору Отдела лабораторной диагностики и радиологии. Гутьеррес получил степень доктора химических наук в Принстоне и посвятил значительную часть своей двадцатилетней карьеры изучению вопросов лабораторных анализов.

Управление давно считало анализы с обработкой в лаборатории — или АОЛ — подпадающими под его юрисдикцию, но на практике ими почти не занималось. Дело в том, что в 1976 году, когда были приняты поправки в Закон о пищевых продуктах, лекарствах и косметике, которые распространяли его действие не только на лекарства, но и на медицинские приборы и практики, АОЛ применялись чрезвычайно редко — их проводили только местные маленькие лаборатории и в совсем уж редких случаях.

Ситуация резко изменилась в девяностые, когда забор материала с последующей отправкой в лабораторию стал одним из самых распространенных способов проведения популярных анализов и даже генетических тестов. По данным *FDA*, с тех пор на рынке было продано огромное количество ошибочных и ненадежных тестов для определения чего угодно — от коклюша и болезни Лайма до онко-

маркеров, и это наносило невообразимый вред пациентам. Общий настрой в *FDA* был такой, что давно пора заняться этой областью вплотную, и главным активистом тут был как раз Гутierrez. Когда он прочел письмо от Шумейкера, которое перенаправила ему Ходжват, то схватился за голову: описанный подход был ровно тем самым использованием лазеек и несовершенства законов, которое он всеми силами старался прекратить.

Гутierrez был твердо уверен, что именно Управление по санитарному надзору (*FDA*), а не Центры по контролю программ «Медикер» и «Медикейд» (*CMS*), должно полностью контролировать анализы с обработкой в лабораториях. Эта позиция совершенно не мешала ему иметь хорошие рабочие отношения с коллегами из Центров, более того, он постоянно общался с ними в процессе поиска общих решений по закрытию лазеек, которые возникали из-за конфликта юрисдикций и устаревшего законодательства. Он переправил письмо Шумейкера Юдифь Йост и Пенни Келлер, работавшим в отделе лабораторного надзора *CMS*, добавив небольшую заметку от себя:

Вы только посмотрите! Как по-вашему, похоже это в реальности на AOL? Очень сомневаюсь, что стоит спускать это на тормозах.

Альберто



После непродолжительной переписки Гутierrez, Йост и Келлер пришли к общему выводу: модель, предложенная «Теранос», никоим образом не отвечала требованиям федерального законодательства. А Йост и Келлер решили, что не помешает отправить кого-нибудь из сотрудников Центра в Пало-Альто, чтобы посмотреть, чем там занимается компания, о которой до недавнего времени никто из них не слышал, и наставить их на путь истинный.

Эту задачу поручили Гэри Ямамото, опытному полемому инспектору *CMS* из регионального отдела в Сан-Франциско. Через два месяца, 13 августа 2012 года, Ямамото без предупреждения появился в офисе «Теранос» в Пало-Альто. К тому времени компания полностью переехала в бывшее здание *Facebook* на Саус-Калифорния-авеню, которое располагалось буквально через несколько кварталов от прежнего здания на Хиллвью.

Санни и Элизабет встретили Ямамото и проводили в переговорную. Он объяснил, что его организация получила жалобу на работу «Теранос» и в его задачу входит разбор ситуации. К своему удивлению, он узнал, что все это руководству компании уже известно. Видимо, кто-то слил информацию о письме Шумейкера в *FDA*. Элизабет была чрезвычайно недовольна этим визитом, что ясно читалось у нее на лице. Они с Санни заявили, что понятия не имеют, что имел в виду Шумейкер своим письмом. Да, она встречалась с офицером, но никогда не утверждала, что собирается разворачивать сеть анализаторов крови, прикрываясь всего одной лицензией *CLIA*.

Тогда Ямамото поинтересовался, зачем же тогда «Теранос» подала заявку на получение сертификата *CLIA*? Санни ответил, что «Теранос» изучает возможности лабораторных исследований, а лучший способ для этого — организовать собственную лабораторию. Такой ответ показался Ямамото как минимум уклончивым, а по большому счету бессмысленным. Он попросил показать ему лабораторию.

В отличие от Кевина Хантера из *Safeway*, который просил о том же самом, Ямамото отказать было нельзя — все же он был сотрудником надзорного органа, а не частным консультантом, перед которым можно было без опаски задирать нос. Поэтому Санни неохотно повел инспектора в помещение на втором этаже, куда лаборатория переехала с Ист-Медоу-Серкл вскоре после увольнения Дюпюи.

Содержимое лаборатории Ямамото не впечатлило, но, впрочем, и вопиющих нарушений он тоже не нашел. В не-

большом помещении несколько лаборантов в халатах ходили от одного коммерческого анализатора к другому — в общем, типичная лаборатория по анализу крови с полным отсутствием новых приборов и прорывных технологий. Когда Ямамото указал на это Санни, тот ответил, что устройства «Теранос» еще находятся в стадии разработки и компания совершенно не планирует их применять, не пройдя весь процесс одобрения и сертификации *FDA*, что полностью противоречило сказанному Элизабет на встрече с Шумейкером. Ямамото не знал, кому верить. Не мог же опытный армейский специалист выдумать всю эту историю?

В итоге никаких нарушений инспектор не нашел, поэтому ограничился обстоятельной лекцией о правилах организации лабораторных исследований. Он особенно подчеркнул, что идея, изложенная в письме Шумейкера — развернуть сеть удаленных анализаторов с обработкой данных в единственной *CLIA* сертифицированной лаборатории, — не стоила даже обсуждения. Любой кабинет или клиника, где компания планировала установить ридеры, должна была пройти отдельную сертификацию и получить собственные бумаги. Или, что было бы предпочтительнее, нужно было просто сертифицировать сами ридеры.



Элизабет не была бы собой, если бы оставила без ответа то, что считала попыткой атаки на компанию. Она написала гневное письмо генералу Мэттису, где обрушилась на человека, посмевшего навести тень на ее детище. По ее словам, Шумейкер передал «абсолютно ложную, непроверенную информацию о компании» *FDA* и *CMS*. Затем следовали несколько абзацев упреков в адрес подполковника и семь ложных утверждений, которые он якобы сделал в переписке с надзорными органами, «опираясь на предоставленную компанией информацию». Она завершила письмо так:

Сейчас мы оперативно предпринимаем все доступные нам меры, чтобы опровергнуть эти ложные утверждения. Я была бы очень признательна за вашу помощь в донесении правильной информации до регулирующих органов. Подполковник Шумейкер по собственной инициативе связался с ними и «предупредил» о том, «что задумала компания “Теранос”», подкрепив это совершенно неверными данными, в результате чего сложилось впечатление, что мы ведем противозаконную деятельность. Поскольку эта информация исходила от Минобороны, будет правильно, если министерство в лице уполномоченных лиц официально ее опровергнет. Спасибо за поддержку и потраченное на нас время.

С наилучшими пожеланиями
Элизабет.

Прочитав это письмо, Мэттис пришел в ярость. Он перенаправил его полковнику Эрину Эдгару, главному хирургу командования, который должен был отвечать за развертывание приборов «Теранос», с припиской, полной гнева:

Эрин, кто такой этот подполковник Шумейкер и что вообще происходит? Я делаю все возможное, чтобы эти приборы как можно скорее попали в войска для тестирования, безопасного и этичного, и хочу понять, что это за проверка, действительно ли все произошло, как описывается тут в письме, и как нам это препятствие преодолеть... Короче, проверь, пожалуйста, как оно все было на самом деле. Если нужно, я встречу с подполковниками Шумейкером и Манном лично, и пусть они объяснят, каким образом получилось, что я продвигаю что-то неэтичное или противозаконное. Пожалуйста, выбери время и организуй встречу в Тампе, когда я вернусь в Штаты (а я, похоже, вернусь позже, чем планировал).

Спасибо, М.



После внезапной инспекции *CMS* Элизабет вышла на тропу войны. Она позвонила Эдгару и пригрозила, что подаст на Шумейкера в суд. Эдгар передал угрозу коллеге в Форт-Детрик и заодно рассказал о проверке. А потом переправил Шумейкеру и письмо Элизабет вместе с комментариями Мэттиса.

Письмо генерала заставило Шумейкера побледнеть. В Министерстве обороны Мэттис, несомненно, был самым влиятельным и самым страшным человеком. Он всегда прямо говорил, что у него на уме, и не сдерживал вспышки гнева. По слухам, он как-то напутствовал морских пехотинцев перед отправкой в Ирак такими словами: «Ведите себя вежливо и профессионально, но чтобы план, как именно убить всех вокруг, был у вас наготове!» Это был явно не тот человек, которого стоило иметь в недоброжелателях, особенно если ты ниже по рангу.

Кроме того, Шумейкер был искренне расстроен тем, что его действия привели к неожиданной проверке. Он по собственному опыту знал, что такие проверки доставляли массу хлопот. До этого он работал директором по биологической безопасности в Армейском исследовательском институте инфекционных заболеваний и отвечал за безопасное хранение биологически активных веществ и материалов. Именно при нем, в июле 2008 года, совершил самоубийство один из сотрудников института, Брюс Айвинс, и в ходе расследования инцидента выяснилось, что, судя по всему, именно Айвинс совершил теракты с сибирской язвой в 2001-м. Начались проверки института всеми возможными агентствами, комиссиями и спецслужбами, которые не прекращались два года. Шумейкер был ответственным за прием каждой из них.

С подачи Эдгара Шумейкер попытался разрядить ситуацию, написав в *CMS* письмо, что он ни в коем случае не имел в виду, что руководство «Теранос» уже применило описанную им схему обхода регуляторного законодательства, оно только изучало такую возможность. Кроме того,

он выразил удивление, что Агентство назвало именно его заказчиком этой проверки. Ответ удивил его еще больше: *CMS* ни словом не обмолвился «Теранос» о причинах инспекции — во время визита Ямамото там уже знали, почему и зачем пришел инспектор.

Когда Шумейкер предъявил новую информацию Эдгару, тот робко признался, что именно он переправил Элизабет письмо Шумейкера, которое тот написал Салли Ходжват, и добавил, что, возможно, не стоило этого делать. Эдгар извинился перед Шумейкером и пригласил его в штаб-квартиру Центрального командования в Тампе, чтобы тот мог лично поговорить с Мэттисом и объяснить все нюансы регуляторного законодательства. Шумейкер не был в восторге от этой идеи, но приглашение принял. Он связался с Альберто Гуттиерресом и попросил того присоединиться, чтобы подкрепить свои слова мнением высокопоставленного сотрудника *FDA*. Несмотря на загруженность, Гуттиеррес согласился.



Ровно в три часа дня 23 августа 2012 года полковник Эдгар проводил двоих мужчин в кабинет генерала Мэттиса на авиабазе МакДилл в Тампе. В свои шестьдесят с небольшим Мэттис выглядел весьма впечатляюще и всем своим видом излучал властность, переходящую иногда в угрозу. Он был в отличной физической форме, широкоплечий, с темными кругами под глазами, которые говорили о недостатке сна. Его кабинет украшали многочисленные сувениры и памятные вещицы, собранные за долгую военную карьеру: флаги, таблички, монеты, пара великолепных сабель в стеклянной витрине. Когда они расселись в кресла в соседней с кабинетом небольшой переговорной, Мэттис сразу перешел к делу, не размениваясь на пустую болтовню: «Господа, я пытаюсь запустить этот проект вот уже год. Что происходит?»

Шумейкер приготовился изложить всю историю со своей точки зрения, благодаря присутствию Гуттиерреса он

чувствовал себя вполне уверенно. Для начала он в общих чертах обрисовал круг вопросов, которые должны быть решены, чтобы новую технологию «Теранос» можно было использовать в реальных полевых условиях в зонах боевых действий. Потом вступил Гуттиеррес и подтвердил, что его армейский коллега абсолютно прав, считая, что приборы «Теранос» в полной мере подпадают под все правила и ограничения *FDA*. Но поскольку не поступало никаких заявок на проверки или сертификацию этих приборов и к коммерческому использованию они разрешены не были, то тестировать их можно только после составления подробного протокола испытаний и утверждения этого протокола в Комиссии по этике. А необходимым пунктом этого протокола будет получение информированного согласия каждого пациента, что далеко не всегда физически возможно в условиях реального военного конфликта.

Мэттис не хотел отступать и спросил, есть ли у них идеи, как можно воплотить проект в жизнь, не нарушая законов и правил. Он повторил свои слова из письма, отправленного Элизабет несколькими неделями раньше: генерал был убежден, что это изобретение могло совершить революцию в полевой медицине и спасти сотни его солдат. Шумейкер и Гуттиеррес подумали и предложили вариант с «ограниченным экспериментом». Можно было провести исследование на образцах крови, взятых у солдат, предварительно удалив все личные данные о том, кому принадлежали образцы. Это по крайней мере освободит от необходимости получать информированное согласие на обработку каждого образца, и, пожалуй, только так можно будет уложиться в сроки, на которых настаивает Мэттис.

Ограниченный эксперимент был совсем не тем масштабным полевым исследованием, которого хотелось начальнику Командования. Результаты анализов не будут в таком случае влиять на процесс лечения раненых солдат, а только позволят определить, дают ли приборы «Теранос» те же результаты, что и традиционные армейские лаборатории. Но по крайней мере это было хоть какое-то движе-

ние вперед. В свое время, когда Шумейкер пять лет провёл, руководя подразделением разработки диагностических исследований агентов биологической угрозы, он руку бы отдал, чтобы получить доступ к анонимизированным образцам крови военнослужащих. На этом материале действительно можно было провести исследование, которого хватило бы для заявки на сертификацию в *FDA*.

В июле 2013 года подполковник Шумейкер уволился в запас. На прощальной вечеринке сослуживцы преподнесли ему «сертификат выжившего» в честь того, что подполковник не только имел смелость спорить с самим Мэттисом лицом к лицу, но и вышел из этого испытания живым. В дополнение к сертификату шла футболка, где на груди было написано: «Что делать если выжил в перепалке с самим Генералом?» — а на спине: «Отправляться на пенсию с почестями!»

Глава 11

Фьюз¹ накаляется

В 10.15 утра в субботу 29 октября 2011 года в ворота дома по адресу 1238, Колдуотер-Кэньон в Беверли-Хиллз позвонили. Одноэтажная вилла в итальянском стиле, окруженная пальмами, принадлежала Ричарду и Лорен Фьюзам. Они приобрели этот дом, чтобы жить поближе к детям, которые, в свою очередь, окончив Университет Джорджтауна, переехали из Вашингтона в Лос-Анджелес.

Открыв дверь, Ричард Фьюз увидел на пороге судебного курьера, который попытался вручить ему пакет документов. «Пожалуйста, получите документы о начале судебного разбирательства по делу компании *Fuisz Technologies*», — объявил курьер. Фьюз возразил, что не может принять документы, поскольку не является владельцем компании: он продал ее десять лет назад. На тот момент *Fuisz Technologies* входила в состав канадской фармацевтической компании *Valeant Pharmaceuticals*, о чем он и сообщил курьеру. Тот достал телефон и, позвонив кому-то, начал объяснять ситуацию. В ответ из трубки слышались крик и ругань, сводившиеся к тому, что адрес верный и нужно просто вручить бумаги. Курьер предпринял еще одну попытку, но Ричард Фьюз продолжал стоять на том, что не возьмет бумаги. Выйдя из себя, курьер швырнул их на землю, развернулся и ушел. Фьюз вынул телефон и тщательно сфотографировал разлетевшиеся по ас-

¹ Игра слов: фамилия *Fuisz* произносится аналогично слову *fuse* (англ.) — предохранитель.

фальту документы. Он прекрасно знал, в чем дело: все эти бумаги, адресованные ему лично в качестве соответчика по этому делу, он получил парой дней ранее. Поразмыслив, Ричард принялся собирать разлетевшиеся листы, он не хотел, чтобы об этом разбирательстве знала вся улица.

Иск подала компания «Теранос» в федеральный суд Сан-Франциско. В нем Ричард Фьюз обвинялся в том, что, вступив в сговор с Джо и Джоном Фьюзами, своими сыновьями от первого брака, он похитил конфиденциальную информацию о патентах «Теранос» и использовал ее для создания собственной конкурирующей заявки. Как говорилось в заявлении истца, непосредственно кражу осуществил Джон Фьюз по поручению своего отца, когда работал на юридическую контору *McDermott Will & Emery*, на тот момент обслуживавшую «Теранос» по вопросам патентных заявок.

В шапке искового заявления «Теранос» было указано, что представлять интересы компании наняли знаменитого юриста Дэвида Бойза. Однако, несмотря на всю его славу, кто-то из сотрудников юридического бюро ошибся и неверно указал название компании Фьюза. В иске значилась *Fuisz Pharma*, новое юридическое лицо, которое зарегистрировали Ричард и Джо, а не *Fuisz Technologies*, на которую был оформлен тот самый патент. Ричард Фьюз отказался принимать бумаги, потому что хотел ткнуть Бойза носом в эту ошибку.

Иск разозлил Ричарда Фьюза и его сыновей, однако большого беспокойства не вызвал. Спокойствие было обусловлено железобетонной уверенностью в том, что обвинения ложны. Первым и единственным разом, когда тема патента Элизабет всплывала в переписке Ричарда и Джона Фьюзов, было упоминание в июле 2006 года, когда Ричард наткнулся на заявку «Теранос» в публичной базе данных патентного бюро. В письме, которое было отослано более чем через два месяца после его собственной заявки, Ричард спрашивал сына, знал ли он, кто в их конторе занимался этим патентом. Джон ответил, что бюро большое, так что

нет, и вскоре этот эпизод полностью выветрился у него из памяти. Через шесть лет он совершенно не помнил, что эта переписка вообще существовала. По его ощущениям, слово «Теранос» он впервые увидел в исковом заявлении.

У Джона не было никаких причин желать зла Элизабет и ее семье, совсем наоборот. Когда Джону было двадцать и он подал документы на юридический факультет Католического университета, Крис Холмс написал рекомендательное письмо, которое весьма помогло в поступлении. А потом первая жена Джона познакомилась с Ноэль Холмс через Лорен Фьюз, и они быстро подружились. Ноэль даже приезжала к ним в гости с подарком, когда у Джона родился первенец.

Кроме того, Джон не был особо близок с отцом, которого считал властным мегаломаном, и старался свести общение к минимуму. В 2004 году дошло до того, что сын попросил отца в дальнейшем не пользоваться услугами юридического бюро, где работал, поскольку Ричард не торопился оплачивать счета, а вести с ним дела было чрезвычайно сложно. Только человек, абсолютно далекий от Фьюзов и не знавший ничего об их семейных отношениях, мог предположить, что Джон поставит под угрозу всю свою юридическую карьеру, чтобы украсть информацию для отца.

Но Элизабет была невероятно зла на Ричарда Фьюза. Заявка, которую он подал в апреле 2006 года, в итоге в ноябре 2010 года стала американским патентом номер 7824 612 и теперь стояла на пути мечты Элизабет о приборе «Теранос» в доме каждого американца. Точнее, для реализации этой мечты нужно было купить у Фьюза лицензию на использование системы уведомления докторов о показаниях анализов за пределами нормы. К тому же, чтобы дополнительно позлить Элизабет, в день получения патента Фьюз отправил пресс-релиз о нем на официальный электронный адрес «Теранос». Элизабет сочла это шантажом и решила не поддаваться, а надавить на бывшего соседа с помощью лучшего юриста в стране.

Дэвида Бойза действительно знала чуть ли не вся страна. Известность ему принесло антимонопольное разбирательство против *Microsoft*, когда в девяностых Министерство юстиции наняло его, чтобы представлять государство. В историю вошел двадцатичасовой допрос Билла Гейтса, который провел Бойз, начисто разгромив защиту ИТ-гиганта и обеспечив громкую победу министерству. В следующий раз Бойз появился на телеэкранах американцев, когда представлял Эла Гора в Верховном суде в процессе разбирательства по поводу президентских выборов в 2000 году. Из более поздних громких дел Бойза стоит вспомнить, что именно он возглавил процесс о признании Верховным судом США незаконности «Предложения 8» — калифорнийской законодательной инициативы, по которой этот штат в качестве брака признавал только союз мужчины и женщины, оставляя однополые браки вне юридического поля.

Бойз был мастером судебного процесса, который мог действовать безжалостно, когда того требовала ситуация. Его непримиримый дух и решительный подход проявились в одном разбирательстве между клиентом и руководством одной небольшой компании по уходу за газонами из Палм-Бич. Обычный бизнес-спор Бойз превратил в дело о рэкете федерального масштаба, обвинив владельца фирмы и трех его сотрудников в сговоре, мошенничестве, вымогательстве и к тому же в нарушении антимонопольного законодательства. Когда судья в Майами отклонил иск, Бойз подал апелляцию в суд высшей инстанции. И только после того, как Апелляционный суд одиннадцатого округа в США в Атланте отклонил и апелляцию, Бойз оставил это дело.

Юридическое бюро, где он был партнером, *Boies, Schiller & Flexner*, было известно своим агрессивным подходом к делам, и Фьюзы вскоре узнали это на практике. Незадолго до получения повесток все трое Фьюзов начали замечать признаки слежки. Ричард обратил внимание на машину, которая всю дорогу следовала за ним, пока он

ехал в аэропорт, чтобы сесть на рейс в Лас-Вегас. О слежке за домом Джо рассказал его сосед, отставной полицейский, который и на пенсии приглядывал за порядком в своем квартале. Джон с женой заметили, как неизвестный человек фотографирует их дом в Джорджтауне. Теперь Фьюзы были уверены, что за ними следили нанятые Бойзом частные детективы.

Слежка продолжилась и когда дело дошло до суда. Лорен Фюз жаловалась на постоянно припаркованную напротив их дома машину: включенный весь день мотор и водитель, пристально наблюдающий за домом, ее раздражали. Однажды ей показалось, что за рулем светловолосая женщина, в которой жена Ричарда узнала свою подругу — Ноэль Холмс, о чем и сообщила мужу. Тот сильно сомневался, что это может быть правдой, но все же взял фотоаппарат с телеобъективом и сделал несколько снимков машины — серой «Тойоты Камри», — а затем вышел из дома, чтобы поговорить с водителем. Но как только тот увидел приближающегося Ричарда, машина сорвалась с места и уехала. Позже, рассматривая фотографии женщины за рулем, Фюз не мог точно сказать, была ли это Ноэль или незнакомая блондинка. Этот случай выбил Лорен из колеи: она решила, что Холмсы хотят разорить их семью и забрать дом, женщина была на грани истерики.

Однако Бойз привлек детективное агентство не только для того, чтобы запугать Фюзозов. Ему нужно было как-то обуздать паранойю, с которой постоянно жили Элизабет и Санни. Они были убеждены, что два крупнейших игрока рынка лабораторных исследований — *Quest Diagnostics* и *Laboratory Corporation of America* — пойдут на что угодно, лишь бы навредить «Теранос». Когда Ларри Эллисон вместе с другим инвестором нанимали Бойза, именно это опасение они называли в числе первых и основных. В результате Бойзу нужно было не только раздавить Фюзозов в суде, но и выяснить, не работают ли они на *Quest* и *LabCorp*. В реальности на тот момент ни в одной из этих компаний слухом не слыхивали о «Теранос», а Ричард

Фьюз, насколько бы ни была его жизнь насыщена и полна интриг, не был связан с этими корпорациями.

Через два месяца после начала процесса сотрудники юридического бюро *Keker & Van Nest*, представлявшие сторону Фьюзов, отправили Бойзу несколько документов, в которых подробнейшим образом опровергались все обвинения со стороны «Теранос». Одним из документов было заявление Брайана МакКоли, заведовавшего архивом в бюро МакДермотта, что подробнейшее разбирательство и тщательная проверка поисковых систем и архивов бюро не выявили фактов доступа Джона Фьюза или его подчиненных к файлам заявки «Теранос». К заявлению был приложен пошаговый протокол проверки. Однако в пришедшем через пять дней ответе Бойз объявил, что документы «однобоки» и «не очень убедительны».

Ричард Фьюз попытался поговорить напрямую с советом директоров «Теранос». Он направил им несколько писем, к одному из которых приложил фотографию Элизабет в детстве, чтобы доказать, что между семьями были давние и когда-то дружеские отношения. Также он выслал свою переписку с патентным поверенным, из которой ясно следовало, что заявка основана прежде всего на его собственной идее и разработке. Кроме того, он предложил совету встретиться лично. Однако в качестве ответа он получил только одно письмо от Бойза, в котором тот сообщал, что «Теранос» «совершенно не понимает», почему Фьюз решил, что все эти письма что-то доказывают.



У Бойза не было ни единой крупницы доказательств, что Джон Фьюз действительно сделал хоть что-то из того, в чем его обвиняли, однако адвокат планировал использовать кое-какие факты из биографии Джона, чтобы посеять сомнение в умах судьи и комиссии присяжных.

Как-то в 1992 году, только-только окончив юридический факультет, Джон передал несколько бумаг условно юридического характера от однокурсника, который работал

на бюро *Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom*, отцу. Однокурсник принес ему пачку финансовых документов от Скаддена, чтобы Джон отдал их Ричарду Фьюзу, который в это время как раз судился с одним из клиентов Скаддена. Производитель строительной техники и промышленного оборудования *Terex Corporation* подал на Ричарда Фьюза в суд, обвинив в клевете, — ранее тот заявил комиссии Конгресса США, что корпорация поставляла Ираку установки для запуска баллистических ракет. Этот случай произошёл двадцать лет назад, дело о клевете было закрыто, и ни у кого не было претензий к Джону, однако Бойз твердо намеревался представить это как историю преступного сговора между Ричардом Фьюзом и сыном.

Был и еще один эпизод, более свежий и потенциально более опасный для Фьюзов, который планировал использовать Бойз: в 2009 году МакДермотт вынудил Джона уволиться из-за конфликта внутри фирмы. Причиной конфликта стало дело, которое вел сам МакДермотт. В разбирательстве между Международной комиссией по торговле и антимонопольным подразделением американской Комиссии по международной торговле он представлял китайскую государственную компанию и строил защиту среди прочего на документе, который оказался подделкой. Джон Фьюз настоял, чтобы документ исключили из материалов дела, что значительно ослабило позицию клиента и чрезвычайно разозлило старших партнеров бюро. После этого его настоятельно попросили покинуть бюро, приведя еще несколько случаев, в которых его поведение «не соответствовало духу добросовестного партнерства». Одним из пунктов списка значилось «поступление жалобы клиента на поведение Джона». На момент увольнения Джон совершенно не мог понять, о чем шла речь, но сейчас сообразил, что это была история 2008 года, когда Элизабет пожаловалась Чаку Уорку на патент Фьюза-старшего.

В июне 2012 года суд не поддержал стратегию Бойза по очернению имени Джона Фьюза и отверг все обвинения в его адрес на основании того, что срок давности по вопро-

сам недобросовестной юридической практики, составлявший в Калифорнии один год, давно истек. Тогда Бойз обратился в суд Вашингтона, округ Колумбия, однако и там все обвинения «Теранос» в адрес Джона и бюро МакДермотта были вскоре признаны полностью надуманными. «Тот факт, что теоретически другие сотрудники бюро имели доступ [к документам “Теранос”], не означает, что бюро не соблюдало конфиденциальность», — написал судья в заключении.

Но Бойз не остановился, ведь отказавшись рассматривать обвинения в адрес Джона Фьюза, суд не снял полностью обвинений с Джо и Ричарда Фьюзов, и разбирательство продолжалось. Джон вышел из игры, но Бойз планировал использовать все ту же историю о сговоре между отцом и сыном теперь против Ричарда и Джо.

По мере того как тянулось судебное разбирательство — а дело уже шло к осени, — первоначальное раздражение Джона на Элизабет трансформировалось в чистую ярость. Уйдя из бюро МакДермотта, он начал собственную практику, и тяжба с «Теранос» наносила вред его репутации, от него даже ушли несколько клиентов, которых юристы «Теранос» пытались привлечь к делу против Фьюза. К тому моменту, когда весной 2013 года Джона Фьюза вызвали в суд, он находился в постоянном и непрекращающемся стрессе: к юридическим делам добавились проблемы в семье. Аманда, жена Джона, ждала ребенка, и врачи диагностировали ей предлежание сосудов пуповины, осложнение беременности, при котором кровеносные сосуды, соединяющие плод и мать, не защищены и могут разорваться во время родов или ранее. Аманда и Джон были сами не свои от постоянного нервного напряжения, пока не наступила тридцать четвертая неделя беременности, когда их дочь появилась на свет с помощью врачей.

Даже в спокойные времена Джон не был самым терпеливым человеком, готовым сносить обиды. Подростком он не раз и не два дрался с другими мальчишками. Поэтому под градом вопросов, сознательно составленных и заданных одним из партнеров Бойза таким образом, чтобы

действовать на нервы, он не выдержал. Постепенно теряя терпение и спокойствие, Джон начал отвечать зло и грубо, даже сквернословить, а к концу шести с половиной часов допроса сорвался практически на прямые угрозы, что было очень на руку юристам «Теранос». Когда адвокат со стороны отца спросил Джона, нанесло ли ему текущее разбирательство репутационный ущерб и повлияло ли это на его поведение во время допроса в суде, он сказал:

Конечно, эти люди меня просто взбесили, черт подери. И я этого так не оставлю, я буду мстить, и когда все вот это кончится, засужу их всех нахер. А еще я клянусь, что Элизабет Холмс до конца своих дней не откроет больше ни одной гребаной компании. И пусть она попробует получить хоть один гребаный патент, с моим опытом патентного поверенного я устрою ей чертов ад, пока она не сохнет!

Пока Джон Фьюз изливал душу, его отец и брат размышляли о суммах, которые придется тратить на юристов. Услуги бюро *Kendall Brill & Klieger*, которое они наняли, чтобы представлять их в суде, обходились в сто пятьдесят тысяч долларов в месяц. Лаура Брил, которая вела дело, предложила подать ходатайство о применении закона анти-SLAPP¹. Если бы суд принял это ходатайство, то при-

¹ В Калифорнии действуют так называемые анти-SLAPP законы, которые защищают граждан от неправомерного преследования со стороны крупных корпораций. Когда человек публично критикует компанию или претендует на те же активы, компания может обратиться в суд по надуманному предлогу и дальше (имея неизмеримо больше ресурсов) тянуть разбирательство значительное время, чтобы запугать, измотать или финансово истощить человека и заставить отозваться от своих слов или претензий. Такая практика называется SLAPP — Strategic lawsuit against public participation (англ.) — стратегическое судебное разбирательство против публичного участия, и часть штатов имеет в своем законодательстве нормы, защищающие граждан от подобных дел.

знал бы, что целью иска «Теранос» на самом деле было запугивание Фьюзов и попытка заставить их замолчать и отказаться от своих законных требований, на основе этого было бы принято решение прекратить разбирательство. Но такая стратегия обошлась бы в дополнительные полмиллиона долларов без всякой гарантии на успех. Тогда Фьюзы передали дело в *Banie & Ishimoto*, меньшего и более дешевого бюро из Северной Калифорнии, а руководство процессом поручили Стивену Зальцбургу, профессору юридического факультета Университета Джорджа Вашингтона, который раньше уже работал с Фьюзом.

С другой стороны, Фьюзы хорошо понимали, что бороться приходится в буквальном смысле с одним из самых дорогих адвокатов в мире. За час работы Бойз брал около тысячи долларов, а в год, по слухам, зарабатывал около десяти миллионов. Но Фьюзы не знали, что в этот раз Бойз согласился на оплату акциями. Элизабет передала ему триста тысяч акций «Теранос» по цене пятнадцать долларов за акцию, а значит, формально услуги Бойза обошлись ей в четыре с половиной миллиона долларов.

Бойзу было не впервой получать акции за свою работу. Так, например, во время бума доткомов он представлял в суде *WebMD*, компанию, предоставлявшую медицинскую информацию пациентам через интернет. К своему заработку он подходил как венчурный капиталист и понимал, что зачастую получит значительно больше, хоть и чуть позже, если возьмет не деньги, а долю в будущей прибыли фирмы. Но кроме всего прочего это означало, что у него появлялась личная заинтересованность в успешной работе «Теранос», а он сам становился больше чем просто нанятым юристом. Именно по этой причине начиная с весны 2013 года Бойз стал присутствовать на всех собраниях совета директоров компании.



Несмотря на то что на всех патентах «Теранос» стояло имя Элизабет Холмс, Ричард Фьюз сильно сомневался в способности молоденькой девочки, едва год проучившейся

в университете, изобрести что-то серьезное. Скорее всего, размышлял он, кто-то из значительно более опытных сотрудников с учеными степенями и серьезными знаниями выполняет всю работу, а Элизабет затем оформляет на себя патенты.

Пока стороны готовились к суду, Фьюз обратил внимание, что во многих патентах «Теранос» соавтором многих изобретений значился Иен Гиббонс. Ему удалось узнать, что Гиббонс — британец, получивший степень доктора биохимии в Кембридже, он также значился в качестве автора порядка пятидесяти американских патентов, девятнадцать из которых были явно оформлены по результатам его работы на компанию *Biotrack Laboratories* в восьмидесятых и девяностых.

Фьюз предполагал, что именно Гиббонс был настоящим ученым, стоявшим за всеми изобретениями Элизабет, и что как настоящий ученый он окажется честным человеком. Если удастся убедить Гиббонса признать под присягой, что в патенте Фьюза нет ничего заимствованного или вообще похожего на то, что было в ранних патентах Элизабет, это сможет сильно помочь в суде. Кроме того, Ричард и Джо заметили, что некоторые патенты «Теранос» подозрительно похожи на патенты Гиббонса, зарегистрированные во время работы в *Biotrack*. А это уже позволяло обвинить компанию Элизабет в неправомерном использовании запатентованных технологий. Фьюзы добавили Гиббонса в список свидетелей, которых нужно было вызвать в суд. Однако затем произошло нечто странное: в течение пяти с лишним недель юристы Бойза и Шиллера начисто игнорировали все требования вызвать Гиббонса. Фьюзам это показалось подозрительным, и они попросили своих юристов усилить давление в этом вопросе.

Глава 12

Иен Гиббонс

Иен Гиббонс был первым опытным ученым, которого наняла Элизабет после основания «Теранос». Привлечь его порекомендовал Ченнинг Робертсон, стэнфордский наставник Элизабет. Он знал Гиббонса по совместной работе в *Biotrack*: в восьмидесятых они вместе придумали и запатентовали специальный механизм для разведения и смешивания жидких образцов.

С 2005 по 2010 год Иен возглавлял работу химиков в «Теранос» бок о бок с Гэри Френцелем. По идее Иен пришел в компанию раньше Гэри и был старше того по должности, но Элизабет вскоре поменяла их местами — Гэри хорошо ладил с людьми и был лучшим руководителем. Два химика, казалось, были абсолютными противоположностями — Иен, сдержанный саркастичный англичанин, и Гэри, характерно растягивающий слова болтливый техасец, любитель родео. Однако они отлично работали вместе, поскольку уважали друг друга как ученые, хотя и зачастую спорили на совещаниях.

Иен был воплощением стереотипа о ботанике-ученом. У него была борода, он носил очки и натягивал штаны до пупка. Он мог проводить часы за размышлениями и анализом данных, генерируя горы заметок, в которых подробнейшим образом документировал все, что делал и о чем думал. Скрупулезность не покидала его и за пределами лаборатории, он много читал и вел подробный список прочитанных книг. В этом списке был даже семитомник

Марселя Пруста «В поисках утраченного времени», который Гиббонс перечитывал несколько раз.

Со своей женой Рошель он познакомился в начале семидесятых в Университете Беркли, куда приехал из Англии работать на факультет молекулярной биологии. Рошель проводила там исследование для дипломной работы. Детей у них не было, но Иен обожал своих собак Хлои и Люси, а также кошку Ливию, названную в честь жены римского императора Августа.

Кроме чтения Иен увлекался оперой: они с Рошель регулярно ходили в оперу Сан-Франциско, а летом отправлялись в Нью-Мексико, чтобы посмотреть представления оперы Санта-Фе на открытом воздухе. Другим его хобби была фотография и фоторедактирование. Например, на одной из отфотошопленных фотографий он представлял в виде безумного ученого в галстуке-бабочке и огромных резиновых перчатках, смешивающего реактивы голубого и фиолетового цветов, а на другой — выглядывал из-за спин британской королевской семьи, снятой на приеме во дворце.

В области биохимии он специализировался на иммуноферментном анализе, и именно поэтому на первом этапе «Теранос» занималась исключительно этим классом анализов. Он невероятно любил все, что было связано с изучением биохимии крови, и обожал делиться своими знаниями. В первое время работы компании он собирал сотрудников и читал мини-лекции по основам биохимии. Кроме того, он сделал множество презентаций, хранившихся на серверах компании, о том, как проводить различные анализы крови.

Однако с инженерами «Теранос» Иен ладил не всегда. Одной из причин постоянной напряженности было его требование, чтобы все анализы, которые Иен и его коллеги разрабатывали для компании, проводились внутри ридера так же точно и скрупулезно, как в условиях лаборатории. Но, судя по всему, добиться этого не получалось практически никогда, что чрезвычайно огорчало Иена. Он

не раз и не два ругался с Тони Наджентом по этому поводу, пока разрабатывался «Эдисон». И хотя Тони восхищался приверженностью Иена стандартам качества, ему казалось, что биохимик все время недоволен, только жалуется и никогда не предлагает пути решения проблемы.

Огорчал Иена и подход Элизабет к управлению компанией. Особенно разделение на изолированные группы и неодобрение, переходящее в запрет на взаимодействие и обмен информацией между группами. Элизабет и Санни объясняли это тем, что «Теранос» пока должна «действовать скрытно», но Иену это казалось бессмыслицей. В других компаниях похожего профиля, где он до этого работал, всегда специально создавались группы из представителей разных подразделений — химиков, инженеров, сотрудников из производственного отдела и отдела контроля качества, юристов, — которые обеспечивали качественное взаимодействие команд и работали на общий результат. Это был простой и эффективный способ согласовывать работу всех подразделений компании, решать возникающие проблемы и при этом выдерживать заданные сроки.

Другой проблемой для Иена стало вольное обращение Элизабет с правдой. Он неоднократно видел, как она лжет на голубом глазу, и через пять лет работы не верил ни единому ее слову, особенно когда она рассказывала кому-либо о степени готовности системы.

Недовольство Иена достигло пика в 2010 году, как раз когда переговоры с *Walgreens* были в самом разгаре. И он пожаловался старому другу, Ченнингу Робертсону, будучи в полной уверенности, что это останется между ними, однако Робертсон передал Элизабет все, что рассказал Иен. Рошель уже легла спать, когда поздним пятничным вечером Иен приехал домой с работы и сказал, что Робертсон предал его, а Элизабет уволила.

К большому удивлению Рошель и самого Иена, на следующий день ему позвонил Санни и попросил вернуться. Как выяснилось, несколько сотрудников Иена смогли убе-

дочь Элизабет поменять решение. Санни предложил Иену остаться на своей должности, хотя значительно сократил ответственность и полномочия. До инцидента Иен руководил всем отделом биохимии и контролировал разработки технологии всех новых анализов, в том числе и тех, которые выходили за рамки его специализации на иммуноферментном классе. Теперь же предполагалось, что он вернется в качестве технического консультанта под руководство Пола Петела, биохимика, которого сам же Иен рекомендовал нанять буквально пару месяцев назад.

Понижение нанесло тяжелый удар по гордости Иена. Унижения только умножились, когда при переезде компании в новый офис Иена лишили собственного кабинета, который он занимал в здании на Хиллвью-авеню. Впрочем, не он один пострадал от переменчивости симпатий Санни и Элизабет: Гэри Френцель и Тони Наджент также потеряли руководящие должности и оказались в подчинении новых и значительно более молодых сотрудников. Было похоже, что старую гвардию — тех, кто до этого двигал развитие компании, — отодвигали от дел и отправляли в запас, если не в утиль.



За несколько месяцев до переезда Тони обратил внимание на постер фильма «Влюбленные женщины», висевший в кабинете Иена, и они разговорились по этому поводу. Кинофильм 1969 года был поставлен по одноименному роману Д. Г. Лоренса о двух сестрах и их любовных историях, разворачивавшихся в английском шахтерском городке времен Первой мировой войны. Иен упомянул, что как раз во время выхода фильма путешествовал по Ирландии, на что Тони сказал, что это время как раз пришлось на его детство, которое он тоже провел в Ирландии. Затем они перешли к другим темам, и Тони узнал о том, как отец Иена попал в плен в Африке во время Второй мировой войны, как затем его перевели в лагерь в Италии, а еще позже он с другими узниками прошел всю Европу и ока-

зался в лагере в Польше, откуда его выпустили, только когда война завершилась.

Наконец беседа вернулась к более насущным темам и в частности к работе в «Теранос». Тони, который, как и сам Иен, был теперь в опале и, по сути, отстранен от разработки «миниЛаба», предположил, что на самом деле компания — лишь прикрытие для романа Санни и Элизабет и о сколько-нибудь серьезном подходе к работе поэтому можно было и не думать.

Иен согласно кивнул: «Типичное *folie à deux*». Тони не знал французского, поэтому полез в энциклопедический словарь и обнаружил определение, очень точно описывающее то, что он видел: *folie à deux* («общее безумие», *франц.*) — индуцированное бредовое расстройство — редкое бредовое расстройство, при котором бред разделяется двумя или несколькими лицами с тесными эмоциональными связями.

После переезда в бывший офис *Facebook* Иен стал еще мрачнее. Ему выделили место в общем опен-спейсе: вдали от окон, в углу у стены. Все это только подчеркивало его незначительность в нынешней структуре компании.

Однажды один из инженеров, Том Брумметт, встретил Иена в очереди в рыбный ресторанчик на прибрежном шоссе Эль-Камино-Реал. Иен спросил, может ли он присоединиться, и, дождавшись столика, они уселись ужинать вместе. Том и Иен были ровесниками, обоим было за шестьдесят, и они очень быстро нашли общий язык. Впервые в компании они столкнулись вскоре после того, как Тома взяли на работу в 2010 году. В тот раз на одном из совещаний, где обсуждалось, каких сотрудников нужно было нанять Тому в помощь, выяснилось, что Санни и других менеджеров совершенно не интересует собственное мнение Тома на этот счет. Том ушел, хлопнув дверью, и задумался, а не уволиться ли вообще. Иен выскочил за ним вслед и уверил, что на самом деле его мнение очень важно и рано или поздно к нему прислушаются, Том очень оценил его слова.

Том остался работать в «Теранос» и следующие два года не мог не заметить, как постепенно мрачнеет Иен. Усаживаясь за столик, он подумал про себя, что их столкновение в очереди не случайно. Большинство сотрудников обедали непосредственно в офисе, Элизабет и Санни заказывали еду, чтобы люди меньше отвлекались от работы. Более того, ресторанчик, где они сидели, был довольно далеко от офиса, а Иен вошел буквально через минуту после Тома. Возможно, Иен планировал поговорить с ним наедине, решил Том. По Иену было видно, что ему до смерти нужно выговориться. Но Том пришел не один: он собирался встретиться с другом, которого давно не видел — тот уехал работать менеджером по продажам на японского производителя микросхем. Они попытались вовлечь Иена в разговор, но тот после первого обмена любезностями весь вечер держался молчаливо. Позже, вспоминая эту встречу, Том понял, что не обратил внимания на безмолвный крик о помощи.

Последний раз Тому довелось увидеть Иена в начале 2013 года в офисном кафетерии. Тот выглядел чрезвычайно подавленно, и Том попытался приободрить коллегу, напомнив, что тот получает весьма неплохие деньги и не стоит принимать рабочие перипетии так близко к сердцу. В конце концов работа — всего лишь работа. Но Иен сидел, мрачно уставившись в тарелку, и ничего не ответил.



Понижение было не единственной причиной плохого настроения Иена. Хоть он и превратился из начальника в консультанта, но продолжил плотно работать с занявшим его старое место Полом Петелем. Пол относился к Иену и его научному опыту с огромным уважением: еще в университете он прочел все, что мог найти, о прорывных разработках в области иммуноферментного анализа, которые вел Иен в восьмидесятых, работая на компанию под названием *Suga*.

Став формально начальником Иена, Пол не перестал относиться к нему как к равному и продолжил советовать-ся практически по всем вопросам. Но в одном они отличались: Пол старался избегать конфликтов и предпочитал идти на компромисс с инженерами, работавшими над «миниЛабом», значительно чаще, чем Иен. Тот же не отступал ни на шаг и только приходил в ярость, когда, как ему казалось, от него требовали снизить планку качества. Пол вечер за вечером проводил часы, не выпуская из рук телефонной трубки и пытаясь успокоить коллегу. Во время этих бесед Иен не раз говорил, что нельзя поступаться принципами, а главное — нельзя забывать о пациенте и его безопасности.

«Пол, здесь все должно быть сделано безупречно», — говорил Иен.

Ответственным за интеграцию всех частей «миниЛаба» Санни назначил Самарта «Сэма» Анекал. У него была степень доктора химической инженерии, но никакого практического рабочего опыта. Некоторые коллеги считали Самарта соглашателем, который будет делать все, что потребует Санни. За 2012 год Пол и Иен провели с ним несколько очень напряженных совещаний. С середины одного из них Иен ушел, хлопнув дверью, после того как Сэм сообщил, что спектрофотометр в «миниЛабе» не соответствует параметрам, которые Иен считал совершенно необсуждаемыми. Причем до этого Сэм согласился, что прибор будет соответствовать всем поставленным требованиям, а теперь говорил, что ему нужно еще время, чтобы подумать. Иен вернулся на свое рабочее место абсолютно обескураженным.

По выходным Иен и Рошель любили гулять в сопровождении Хлои и Люси, их собак породы американская эскимосская, по живописным холмам, окружавшим долину Портола. Во время одной из таких прогулок Иен поделился с женой мыслями о том, что у «Теранос» ничего не получается, однако в детали вдаваться не стал. По условиям строжайшего соглашения о неразглашении он не мог

рассказывать о работе даже жене. Еще он посетовал на понижение, признавшись, что чувствует, будто его отправили в чулан, как старую мебель, и Элизабет и Санни его совсем не слушают.

Ранней весной 2013 года Иен стал ходить в офис все реже и реже, предпочитая работать из дома. Когда шесть лет назад ему диагностировали рак прямой кишки, он долго отлучился с работы на время химиотерапии, а затем и операции. Теперь коллеги предположили, что у него снова онкологические проблемы, но это было не так. Болезнь не вернулась — с точки зрения физического здоровья у Иена было все в порядке. А вот с психикой все обстояло значительно хуже, Иена мучила на тот момент недиагностированная глубокая клиническая депрессия.



В апреле Иену пришло судебное уведомление о том, что его привлекли в качестве свидетеля по суду между Фьюзами и компанией. Необходимость давать показания его чрезвычайно нервировала. Иен с женой неоднократно обсуждали это дело. Рошель в свое время работала патентным доверенным, поэтому Иен попросил жену изучить патенты, принадлежащие компании, и посоветовать, как ему себя вести в суде. Она обнаружила, что в большинстве патентов, принадлежащих компании, Элизабет указана как основной изобретатель. И когда Иен сказал, что на самом деле ее участие во всех этих изобретениях было минимально, Рошель отметила, что на этом основании патенты могут быть отозваны. Это только добавило Иену нервного напряжения.

Иен сравнил патенты Фьюзов и ранние патенты «Теранос», но не мог с уверенностью сказать, есть ли под обвинениями в адрес Фьюзов какие-то реальные основания. Но в одном он был уверен — быть втянутым еще и в судебные разборки он не имел ни малейшего желания. Кроме того, Иен подозревал, что все это может поставить под

угрозу его работу. Дома по вечерам он стал много пить. От одной мысли о том, что нужно возвращаться в офис, его тошнило. Но в свои шестьдесят семь он сильно сомневался, что сможет найти другую работу, и при всех разногласиях он все еще считал, что в состоянии помочь компании решить возникшие проблемы.

15 мая Иен связался с секретарем Элизабет и попросил запланировать встречу, чтобы обсудить возможность изменения условий работы. Однако когда ему перезвонили и сообщили, что встреча на следующий день согласована, он разнервничался. Иен пожаловался жене, что боится, потому что Элизабет может на этой встрече просто уволить его. В тот же день ему позвонил юрист «Теранос» Дэвид Дойл. Устав требовать от адвокатов из *Boies Schiller* назначения даты, когда Иен будет свидетельствовать в суде, Фьюзы прислали судебное требование явиться к ним в офис в Кэмпбелле, штат Калифорния, в девять утра семнадцатого мая.

Дойл также обратил внимание Иена на то, что это всего через два дня, поэтому вполне можно привести проблемы со здоровьем в качестве причины для отказа, он даже высылал ему шаблон справки, который должен был подписать врач. Иен переслал справку себе на личный адрес электронной почты, а оттуда жене с просьбой распечатать. Его состояние из нервного напряжения перерастало в истерику.

Рошель, конечно, заметила, что муж уже какое-то время ходит сам не свой, но сначала не придавала этому должного значения, голова у нее была занята своими проблемами. Во-первых, недавно умерла ее мать, оставив в наследство несколько объектов недвижимости с очень запутанными правами собственности, а во-вторых, Рошель как раз в это время открывала собственное юридическое бюро, что требовало немало сил и внимания. Еще она была немного обижена на Иена за отсутствие супружеской поддержки в переживании такой потери, однако по состоянию Иена,

близкого в тот день к неумяемости, она поняла глубину его психического расстройства. Рошель убедила Иена обратиться по этому поводу к доктору и записала его на прием на следующее же утро.



Проснувшись в половину восьмого утра шестнадцатого мая Рошель Гиббонс увидела, что в ванной горит свет и дверь заперта. Она решила, что Иен встал пораньше, собираясь на прием ко врачу. Однако когда через продолжительное время он так и не вышел из ванной, а на стук и зов не откликнулся, Рошель вскрыла дверь и обнаружила Иена без сознания с еле пробивающимся дыханием. В панике она вызвала скорую.

Следующие восемь дней Иен провел в палате реанимации Стэнфордской больницы подключенным к аппарату искусственной вентиляции легких. Он принял лошадиную дозу ацетоминифена — действующего вещества обезболивающих типа тайленола. В сочетании с алкоголем лекарство разрушило его печень, и двадцать третьего мая он умер. Будучи профессиональным химиком, Иен прекрасно знал, что делает. Позже Рошель нашла завещание, которое Иен написал парой недель раньше, со свидетельскими подписями Пола Петеля и еще одного его коллеги.

Рошель была раздавлена горем, но нашла в себе силы позвонить Элизабет в офис и сообщить о смерти мужа. Из «Теранос» никто не перезвонил, однако в тот же день пришло электронное письмо с требованием срочно вернуть рабочий ноутбук Иена, его сотовый телефон и любые документы или информацию, которую он мог хранить дома.

В компании смерть Иена была воспринята, как обычно, холодно и по-деловому. Большинству просто ничего не сказали. Элизабет написала короткое письмо нескольким сотрудникам, проработавшим дольше всего, и вскользь упомянула, что надо бы провести поминальную службу. Однако позже ни разу об этом не вспоминала, и никакой

службы так и не было. Старые коллеги Иена, например Анджали Лагхари, химик, работавший с Иеном восемь лет в «Теранос» и два года до этого в другой биотехнологической компании, терялись в догадках, что же произошло. Большинство решили, что он умер от рака.

Тони Наджент был очень расстроен, что память Иена не почтили ни малейшим жестом или событием. Он не был особо близок с биохимиком, наоборот, они постоянно ругались и спорили во время разработки «Эдисона». Но его волновало, что про человека, отдавшего почти десять лет жизни работе в компании, просто забыли. Создавалось впечатление, что «Теранос» постепенно лишала сотрудников всего человеческого. Твердо решив остаться человеком до конца, Тони скачал полный список патентов Иена и добавил их в электронное письмо вместе с фотографией в траурной рамке. Проследив, что в списке адресатов есть Элизабет, Тони разослал письмо двум десяткам коллег, знавшим Иена. Немного, но хоть что-то, ради памяти Иена Гиббонса, решил Тони.

Глава 13

Chiat\Day

«Ты — лидер». *Щелк, щелк, щелк.* «Сильная и влиятельная». *Щелк, щелк.* «Думай о своей миссии». *Щелк, щелк, щелк.*

Инструкции знаменитого фотографа Мартина Шеллера, тихо произносимые с характерным немецким акцентом, следовали одна за другой, и Элизабет послушно изображала необходимые для фотографий эмоции. На ней была тонкая черная водолазка, губы ярко покрашены красной помадой, а волосы собраны сзади в неплотный пучок. По бокам от высокого стула, на котором позировала Элизабет, стояли две высокие фотографические лампы, они равномерно подсвечивали ее узкое лицо и давали фирменные шеллеровские огоньки в зрачках.

Пригласить Шеллера в качестве фотографа было идеей Патрика О'Нила, креативного директора лос-анджелесского офиса рекламного агентства *TBWA\Chiat\Day*. Агентство разрабатывало новую маркетинговую компанию «Теранос», которая пока держалась в строжайшем секрете. В задачи *TBWA\Chiat\Day* входили среди прочего разработка имиджа бренда, создание абсолютно нового веб-сайта и мобильного приложения. Все это должно было предшествовать коммерческому запуску совместных проектов с *Walgreens* и *Safeway*.

Элизабет выбрала *Chiat\Day*, поскольку агентство много лет представляло *Apple* и разработало сначала легендарный облик компьютера *Macintosh* 1984 года, а затем, уже

в девяностые, знаменитую кампанию *Think Different*¹. Она даже пыталась убедить ушедшего на покой Ли Клау, лично отвечавшего за эти и многие другие гениальные проекты, заняться проектом «Теранос», но тот вежливо отправил ее обратно в агентство. Там она познакомилась и быстро нашла общий язык с Патриком О'Нилом.

Патрик — натуральный блондин с голубыми глазами, внешностью фотомодели и телом спортсмена — был очарован Элизабет с первой встречи. Причем в этом очаровании не было романтического подтекста — в этом отношении женщины Патрика не привлекали. Скорее он был поражен ее харизмой, энергией и кипучим желанием изменить мир к лучшему. Патрик работал на *TBWA\Chiat\Day* уже полтора десятка лет, создавая рекламные кампании для таких корпораций, как *Visa* и *IKEA*. Он любил свою работу, но никогда не чувствовал такого подъема и вдохновения, как после первой встречи с Элизабет. Она приехала в офис агентства, переделанный из бывшего склада в Плайя-дель-Рей, и ярко описала, как «Теранос» обеспечит всем доступ к безболезненной и доступной медицине, — рекламным агентствам не часто приходится продвигать компании или технологии, которые действительно могут сделать мир лучше. Патрика совершенно не удивили требования соблюдения абсолютной секретности со стороны «Теранос». Представители *Apple* вели себя точно так же. В любом случае компания в ближайшее время планировала выйти из «режима невидимости», как его называла Элизабет, и задачей Патрика было сделать этот выход максимально заметным и эффективным.

Полная переделка веб-сайта «Теранос» была важной частью рекламной кампании. Фотографии Шеллера планировалось использовать в том числе как основу нового дизайна. Для этого фотограф делал снимки не только Эли-

¹ *Think Different* (рус. «Думай иначе») — рекламный слоган компании *Apple Inc.*, созданный в 1997 году. Широко использовался в телевизионной и печатной рекламе.

забет — большую часть двухдневных съемок в студии он посвятил моделям в роли пациентов. На фотографиях были дети всех возрастов — от младенцев до подростков, — молодые, взрослые и пожилые люди, разного пола, национальностей и цветов кожи. Главная мысль будущей кампании заключалась в том, что технология «Теранос» поможет абсолютно всем.

Элизабет и Патрик провели много часов, отбирая, какие именно фотографии будут использованы. Элизабет хотела, чтобы лица на сайте «Теранос» вызвали сопереживание. Она с чувством рассказывала о переживаниях людей, которые узнали, что их близкие больны и уже поздно что-либо делать. Безболезненные и доступные анализы должны помочь им, позволив диагностировать многие болезни на ранних стадиях, когда лечение еще возможно.



Всю осень 2012 года и весну 2013-го Патрик и несколько его коллег из *Chiat\Day* каждую неделю летали в Пало-Альто, где проходили мозговые штурмы с участием Санни, Элизабет и ее брата Кристиана — как раз когда Иен Гиббонс погружался в пучину депрессии, а Стив Берд проводил последние месяцы на посту исполнительного директора *Safeway*. Узнав, что с топ-менеджерами *Apple* специалисты *Chiat\Day* встречались по средам, Элизабет потребовала, чтобы их совещания проходили в этот же день недели. Она не раз говорила Патрику, что восхищена лаконичностью и простотой рекламной концепции *Apple* и хочет воспользоваться таким же подходом.

Внутри *Chiat\Day* работу с «Теранос» называли «Проект Стэнфорд». Вместе с Патриком на еженедельные совещания в Пало-Альто летали Кариса Бианчи, президент лос-анджелесского офиса агентства, Лорен Кетч, директор по стратегии, Стэн Фиорито, аккаунт-менеджер, и Майк Яги, копирайтер. В самом начале работы специалисты *Chiat\Day* решили, что наилучшим визуальным представлением инноваций «Теранос» будет разработанная для

«миниЛаба» миниатюрная колбочка, в которую собирался образец крови из пальца. Элизабет назвала ее «нанотейнер» от слов «нано» и «контейнер». Название и действительно было удачным: всего 1,29 сантиметра в высоту, нанотейнер был меньше десятицентовой монеты. Патрик хотел сделать несколько фотографий нанотейнера, чтобы врачи и пациенты сразу могли оценить его микроскопические размеры. Но Элизабет и Санни были очень озабочены, что информация может просочиться в сеть или прессу до момента торжественного запуска, если кто-то за пределами агентства увидит нанотейнер. Поэтому было решено привлечь штатного фотографа *Chiat\Day* и работать только в небольшой собственной фотостудии агентства в их офисе в Плайя-дель-Рей.

В назначенный день Дэн Эдлин, один из университетских друзей Кристиана Холмса, прилетел в Лос-Анджелес со специально изготовленным пластиковым кейсом, внутри которого находилось двенадцать нанотейнеров. О том, чтобы сдать кейс в багаж, не могло быть и речи, поэтому весь полет Дэн провел с ним в обнимку, а приехав в офис *Chiat\Day*, ни на секунду не выпускал его из вида. Среди персонала агентства прикасаться к секретному аксессуару мог только сам Патрик. Он повертел один нанотейнер в пальцах, отметив, насколько тот действительно мал.

Настоящая кровь через некоторое время на воздухе становится темно-пурпурной, поэтому в нанотейнер набрали бутафорской крови из магазина ужасов и сделали несколько фотографий на белом фоне. Затем Патрик смонтировал несколько кадров, и в результате получились изображения нанотейнера, стоящего на кончике пальца. Как он и предполагал, визуальный эффект получился весьма мощным. Майк Яги попробовал подобрать к фото разные слоганы и в результате остановился на двух, понравившихся Элизабет: «Одна капля изменит все» и «Лабораторные анализы — новый взгляд». Фотографию распечатали на макете рекламной страницы *The Wall Street Journal*. Элизабет пришла в восторг и потребовала сделать и распеча-

тать еще десяток вариантов. Она не уточнила, зачем ей это нужно, но Стэн Фиорито заподозрил, что она хочет использовать их в качестве наглядных примеров на собрании совета директоров.

Другой важной задачей Патрика, над которой он трудился вместе с Элизабет, была разработка нового логотипа «Теранос». Девушка придавала большое значение геометрическому рисунку, который иногда называют «Цветок жизни» — орнамент из пересекающихся окружностей одинакового радиуса, во многих языческих культурах он символизировал цикличность жизни и связь всех разумных существ. В семидесятых мистические движения Нью Эйдж¹ называли этот орнамент святым, а поклонники движения использовали как объект медитации и достижения просветления.

Таким образом, круг стал сквозной темой визуального представления бренда «Теранос». Внутреннее пространство буквы «о» в названии было залито зеленым цветом, чтобы она выделялась, а фотографии пациентов и нанотейнера, балансирующего на пальце, были заключены в круглые рамки. Кроме того, на базе шрифта гелветика был разработан специальный корпоративный шрифт для сайта и рекламных материалов, точки над буквами «i» и «j», а также в конце предложений были в нем круглыми, а не квадратными, как в оригинале. Элизабет результаты работы Патрика очень понравились.



В отличие от Патрика О'Нила, который и так был очарован харизмой Элизабет, Стэн Фиорито относился ко всей истории «Теранос» значительно спокойнее. Светловолосый и веснушчатый, общительный ветеран рекламно-

¹ Нью Эйдж (*англ.* New Age, буквально «новая эра»), религии «нового века» — общее название совокупности различных мистических течений и движений, в основном оккультного, эзотерического и синкретического характера.

го бизнеса, Стэн, кроме того, не мог отделаться от ощущения, что Санни ведет себя несколько странно. На совещаниях тот постоянно вставлял программистские словечки, которые не имели ни малейшего отношения к маркетинговым решениям. А когда Стэн попросил подробно объяснить, каким образом Санни рассчитывал экономические показатели, которые превращались в невероятно амбициозные планы продаж, тот отвечал хвастливо, но расплывчато. Обычно перед выходом на рынок компании проводили специальные маркетинговые исследования, чтобы определить потенциальный размер аудитории и реальный объем продаж, который они могли обеспечить. Но похоже, такие скучные вещи Санни не интересовали совершенно. Стэн попытался узнать о втором человеке в «Теранос» побольше, посмотрев его профили в соцсетях и упоминания в интернете, но ничего не нашел. Это очень удивило Стэна: человек с таким прошлым, предприниматель, успешно продавший стартап на пике успеха доткомов и сделавший на этом состояние, должен был заслужить хотя бы несколько упоминаний в сети. Полное отсутствие информации наводило на мысль, что Санни нанял профессионалов, чтобы удалить данные о себе.

Ну и отдельно удивлял сам факт привлечения *Chiat\Day* — очень редко их услуги были по карману никому не известному стартапу: со всеми накладными расходами и, главное, репутацией агентства они стоили очень дорого. Непосредственно «Теранос» сотрудничество обходилось в шесть миллионов долларов в год. Откуда у фирмы, возникшей буквально из ниоткуда, средства на такие расходы? На совещаниях Элизабет несколько раз упоминала, что приборы «Теранос» использовались в армии и спасали жизни раненых солдат в Афганистане. Возможно, щедрое финансирование шло от Пентагона, размышлял Стэн.

Это по крайней мере могло объяснить секретность. По требованию Санни все физические материалы — документы, фотографии, — которые из «Теранос» передава-

ли в *Chiat\Day*, нужно было постранично нумеровать, каталогизировать и хранить под замком в отдельном помещении с доступом только для работающих над проектом сотрудников. Распечатка любых файлов разрешалась только на единственном принтере, находящемся в том же запертом помещении, где и материалы. Черновики и мусор нельзя было выбрасывать, не пропустив через шредер. Рабочие файлы можно было хранить только на выделенном сервере, отключенном от интернета, и передавать только по отдельной локальной сети проекта, не соединенной с общей сетью агентства. И самое главное, ни в коем случае нельзя было делиться никакой информацией о «Теранос» ни с одним сотрудником лос-анджелесского или головного офисов агентства, если они не подписали соглашения о неразглашении.

Стэну кроме Майка Яги подчинялись еще двое сотрудников агентства, работавших только над «Проектом Стэнфорд»: Кейт Уолф и Майк Педитто. Кейт отвечала за разработку веб-сайта, а Майк за внутренние информационные материалы — брошюры, оформление офиса — и мобильное приложение для демонстрации возможностей технологии «Теранос» врачам.

По мере развития проекта Кейт и Майк тоже начали беспокоиться из-за поведения странной и требовательной компании-клиента. Оба были с восточного побережья и к работе относились весьма серьезно. Кейт было двадцать восемь, она выросла в городке Линкольн в Массачусетсе, училась в Бостоне и играла в хоккей за университетскую команду. С детства ее воспитывали с очень четкими нравственными ориентирами, а ее супруга и отец были врачами, поэтому с медициной Кейт была знакома не понаслышке. Майк был на четыре года старше, в Лос-Анджелес приехал из Филадельфии. Он вырос в семье итальянских иммигрантов, в университете серьезно увлекался бегом и обладал немного циничным взглядом на жизнь. В его родном городе пустой болтовней не занимались, а имевших к ней склонность людей не любили.

Элизабет хотела, чтобы на сайте и во всех материалах были исключительно яркие утвердительные сообщения. Среди них было и такое: «“Теранос” может проводить более 800 различных исследований по одной капле крови», в другом месте говорилось, что их технология выдает результаты точнее, чем традиционные лаборатории. Еще Элизабет хотела написать, что приборы компании выдают результаты меньше чем за тридцать минут, а анализы «сертифицированы *FDA*» и «рекомендованы основными медицинскими центрами страны», такими как клиника Майо в Миннесоте, Университетом Калифорнии и медицинским факультетом Университета Сан-Франциско. Ко всему прочему она хотела, чтобы на сайте были логотипы всех этих организаций.

Когда Кейт поинтересовалась, а есть ли документальные подтверждения данных о невероятной точности исследований, выяснилось, что эта информация экстраполирована из исследования, в котором говорилось, что девяносто три процента ошибок лабораторных анализов происходят из-за человеческого фактора. А поскольку технологический процесс анализов в «Теранос» был полностью автоматизирован, то, значит, он не был подвержен риску человеческой ошибки. Кейт не стала скрывать своего мнения, что это, мягко говоря, было вольным обращением с логическими связями. В конце концов законов о недобросовестной рекламе никто не отменял.

Майк был полностью с этим согласен и в письме Кейт, где перечислял моменты, которые нужно было согласовать с юристами, рядом с фразой «Автоматизация позволяет нам значительно повысить точность» подписал в скобках: «Не похоже на обоснованное утверждение». Для Майка это была первая рекламная кампания, связанная с медицинской, поэтому он хотел быть твердо уверенным в каждой строчке. Более того, обычно рекламными кампаниями товаров или услуг здравоохранения, и особенно лекарственных препаратов, занимался специальный отдел головного офиса, который так и назывался — *TBWA\Здоровье*. Майк

не мог понять, почему они не работают над «Проектом Стэнфорд» хотя бы в роли консультантов.

Элизабет упоминала некий отчет на несколько сотен страниц, в котором подробно обосновываются все научные и медицинские заявления «Теранос». Кейт и Майк неоднократно просили посмотреть текст этого отчета, но так его и не получили. Вместо этого им прислали защищенный паролем документ с комментариями, что он содержит выжимки из отчета. В его тексте говорилось, что медицинский факультет Университета Джона Хопкинса в Балтиморе провел анализ технологии «Теранос», нашел ее «инновационной и перспективной» и теоретически позволяющей «с высокой точностью» проводить «широкий спектр анализов».

Но эти выдержки были взяты вовсе не из объемного отчета, а из того самого двухстраничного письма, которое Элизабет и Санни привезли из поездки в Университет Хопкинса в апреле 2010 года. Как и в случае с *Walgreens*, руководство «Теранос» пыталось использовать эту бумагу, чтобы подтвердить независимую оценку их технологии. Но никакой независимой оценки Университет Хопкинса не проводил и заключений по этому поводу не давал. Билл Кларк, директор кафедры клинической токсикологии в клинике Джона Хопкинса, один из трех ученых, присутствовавший на той самой встрече, просил Элизабет отправить «Эдисон» ему в лабораторию, чтобы попробовать в работе и сравнить его производительность и точность с имеющимся оборудованием. Элизабет на словах выразила согласие, но от слов к делу так никогда и не перешла. Кейт и Майк ничего этого не знали, но сам отказ предоставить полный текст отчета выглядел подозрительно.



Чтобы понять, как же продвигать продукт в медицинской среде, специалисты *Chiat\Day* предложили провести исследования на фокус-группах, пригласив для интервью не-

сколько практикующих врачей. В «Теранос» согласились с идеей, но продолжили требовать максимальной секретности, поэтому Кейт позвала своих супругу и отца.

Трейси, жена Кейт, работала старшим ординатором в Центральной больнице Лос-Анджелеса, специализируясь на общей терапии и педиатрии. Интервью с ней решили провести по телефону. В процессе Трейси задала несколько вопросов о приборах «Теранос», на которые никто из специалистов компании ответить не смог. Вечером дома она призналась Кейт, что сомневается в какой-либо инновационности технологии, и в особенности настораживала идея проведения сложных анализов по столь малому количеству крови. Скептицизм Трейси заставил Кейт задуматься.

Со стороны «Теранос» с Майком и Кейт общались в основном Кристиан Холмс и двое из «братишек» — Дэн Эдлин и Джефф Бликман. Майк звал их «ТераБро». Во время подготовки к запуску сайта общаться по телефону и через электронную почту приходилось довольно интенсивно. Первоначально сайт планировали запустить 1 апреля 2013 года, но в результате дату несколько раз переносили. Запуск переназначили на сентябрь, но, по мере того как приближался новый дедлайн, а Кейт с Майком все никак не могли выбить хоть какое-либо подтверждение смелым заявлениям Элизабет, становилось понятно, что по крайней мере часть рекламных обещаний значительно преувеличена. Например, стало очевидно, что выдать результат менее чем за полчаса анализатор «Теранос» не может. Кейт заменила формулировку на более безопасную: «за четыре часа или даже раньше», но даже за нее испытывала некоторое беспокойство. Кроме того, они с Майком начали подзревать, что далеко не все из широкого спектра заявленных анализов и в самом деле проводились по капле крови из пальца, а для большинства требовался традиционный забор из вены. Кейт предложила поместить на сайт уведомление, которое ясно говорило бы о необходимости забора крови из вены, но Кристиан и Джефф решительно заявили, что Элизабет не даст на это добро.

Майк начал всерьез беспокоиться за юридическую ответственность *Chiat\Day*, так что он перечитал их контракт с «Теранос». По нему агентство освобождалось от ответственности за правдивость и актуальность материалов, если они были письменно подтверждены клиентом. Майк написал письмо Джо Сене, юристу из *Davis & Gilbert*, с вопросом, есть ли какие-то специальные формулировки для этих письменных подтверждений. Сена ответил, что шаблонов нет, но в целом очень рекомендовал внимательно проследить, чтобы у *Chiat\Day* были все бумаги.

Кейт тем временем спорила с Кристианом и Джеффом из-за фразы «отправляйте нам образцы». Она попыталась выяснить, какую систему доставки образцов биоматериала из клиник, где будет производиться забор крови, собирается применять компания, и в конце концов пришла к выводу, что никакой системы просто нет. Все, что удалось выяснить: врачи будут «регистрироваться» на сайте и Джефф будет автоматически получать письмо о новой регистрации. Что произойдет дальше, не знал никто, и никто этим вопросом не озаботился.



Двое суток перед непосредственным запуском сайта слились в один безумный калейдоскоп. У Майка Яги, несколько месяцев подряд писавшего и бесконечное число раз переписывавшего тексты так, чтобы они нравились Элизабет, случился нервный срыв, и он уехал домой — покинул офис настолько резко и в таком состоянии, что коллеги засомневались, вернется ли он назад.

Вечером накануне запуска стало известно, что из «Теранос» требуют организовать срочную телеконференцию. Кейт, Майк Педитто, Патрик, Лорен Кетч и копирайтер Кристина Альгпитер, заменившая Яги, собрались в серверской — большой стол, за которым все сидели, был сделан из досок для серфинга, — переговорной, чтобы услышать от Элизабет, что юридический отдел «Теранос» требует поменять некоторые формулировки. Кейт и Майка

это довольно сильно разозлило — они требовали юридической проверки полгода. Почему сейчас?

Телефонное совещание продлилось больше трех часов, до половины одиннадцатого вечера. Они сверяли строчку за строчкой, и Элизабет медленно диктовала, что и как нужно переписать. Патрик даже задремал в какой-то момент, но Кейт и Майк не теряли бдительности и обратили внимание, что формулировки систематически меняются на более обтекаемые и расплывчатые. «Встречайте революцию в лабораторных анализах» превратилась во «Встречайте “Теранос”», «Быстрее, чем в лаборатории» стало «Быстрые анализы, быстрые результаты». «Хватит одной капли» — «Достаточно несколько капель».

Облачко с репликой на фотографии светловолосого голубоглазого малыша «Прощайте, противные большие иглы» теперь гласило: «Вместо толстых игл мы используем микропрокол пальца или микрозабор образца из вены». Майк и Кейт не могли не отметить, что это, по сути, и было тем самым уведомлением, которое они требовали поместить на видном месте.

В разделе «Наша лаборатория» баннер под изображением раньше гласил: «“Теранос” проводит все исследования по образцу в тысячу раз меньшего объема, чем традиционные лаборатории». В новой версии слово «все» было убрано. Дальше шла фраза, за изменение формулировки которой Кейт безуспешно билась несколько месяцев. Под заголовком «Непревзойденная точность» приводилась та самая статистика про человеческий фактор, которым вызваны девяносто три процента ошибок в лабораторных анализах, и вывод из этого, что «нет лаборатории, обеспечивающей результаты точнее “Теранос”». Так что тут они тоже уступили.



Правки в последнюю минуту только усилили подозрения Майка и Кейт. Элизабет очень хотела, чтобы все эти брошенные фразы и яркие заявления были правдой, однако одного желания тут было мало, думал Майк. Они с Кейт у же

начали задаваться вопросом, а есть ли у «Теранос» вообще какая-то технология? И существует ли на самом деле тот самый таинственный «черный ящик», как называли прибор «Теранос» в агентстве?

Они поделились своим растущим беспокойством со Стэном, который, в свою очередь, все больше раздражался от общения с Санни. Каждый квартал Стэну приходилось бегать за Санни, чтобы тот перевел оплату за работу агентства. Санни, в свою очередь, требовал обосновать каждую строку в выставленном счете, и Стэну приходилось проводить часы на телефоне, разбирая с ним пункт за пунктом. При этом Санни включал громкую связь и начинал расхаживать по офису, а когда Стэн просил говорить в микрофон, потому что ему ничего не было слышно, Санни впадал в ярость.

Однако были в *Chiat\Day* и те, кто не испытывал ни малейших сомнений или дискомфорта от этого проекта. Кариса и Патрик, первые люди в лос-анджелесском офисе, оставались под очарованием Элизабет. Патрик боготворил Ли Клау и ту магию, которой тот смог окружить бренд *Apple*, и надеялся, что «Теранос» станет таким же проектом-символом в его собственной карьере. Кейт не раз делилась с Патриком своими сомнениями и беспокойством, но он отмахивался от нее, потому что знал за ней привычку излишне драматизировать. По мнению Патрика, Кейт и Майку нужно было прекращать придирааться к каждой мелочи и просто выполнять поставленную задачу. Опыт говорил ему, что все технологические стартапы представляют из себя смесь хаоса и паранойи, ничего необычного и настораживающего в этом не было.

Глава 14

Запуск

Алан Бим просматривал лабораторные отчеты у себя в кабинете, когда заглянула Элизабет и попросила его выйти с ней. Они вышли из лаборатории и отправились в общий опен-спейс, где уже собрались почти все сотрудники. По сигналу Элизабет техник проколол одному из них палец скарификатором, а потом поднес к набухшей капле крови небольшую пластиковую колбочку, по форме напоминавшую маленькую ракету. Это было специальное приспособление «Теранос» для забора крови. Своим «носом» миниатюрная ракета собирала кровь и перекачивала в два «двигателя», расположенные у основания. Естественно, это были не настоящие двигатели, а два нанотейнера. Чтобы завершить процесс, нужно было нажать на основание ракеты, и нанотейнеры задвигались внутрь корпуса, а создаваемый за счет движения вакуум затягивал в них кровь.

По крайней мере так планировалось. На практике же вышло несколько иначе. Когда техник нажал на основание, раздался громкий хлопок и все кругом покрыли брызги крови — один из нанотейнеров просто лопнул. Но Элизабет это не обескуражило.

«О'кей, попробуем еще раз», — спокойно произнесла она.

Алан пока не мог понять, что все это значит, проработав в компании всего несколько недель, он пока пытался разобраться в происходящем. Он был в курсе, что нано-

тейнер — часть запатентованной технологии «Теранос», но в действии саму систему ни разу не видел. Алан надеялся, что это просто случайный сбой, а не предвестник дальнейших проблем.

Долгий путь по Кремниевой долине, который привел долгоязого патолога в «Теранос», начался в Южной Африке, где Алан вырос. Окончив Университет Витватерсранда в Йоханнесбурге (он же «Витс» для местных) по специальности «английский язык», он переехал в Америку и поступил на подготовительное медицинское отделение Университета Колумбия в Нью-Йорке. Выбор был более или менее предопределен заранее — родители Алана, еврейская семья очень консервативных взглядов, рассматривали только юриспруденцию, медицину и бизнес, как позволительные занятия для сына. Закончив подготовку, Алан остался в Нью-Йорке, поступив в Школу медицинского центра Маунт-Синай в Верхнем Ист-Сайде, но вскоре осознал, что некоторые аспекты жизни молодого медика глубоко противны его характеру. Бешеный ритм работы, запахи и сцены реальной клиники — это оказалось для него слишком, и Алан постепенно перешел в более спокойную область лабораторных исследований, а это, в свою очередь, закончилось исследованием вирусов и интернатурой в отделении клинической патологии Бигхэмской клиники в Бостоне.

Летом 2012 года Алан уже руководил лабораторией в детской больнице Питсбурга, когда увидел объявление с идеальной вакансией, учитывая его все возрастающее увлечение технологиями Кремниевой долины, — директор лаборатории в биотехнологическом стартапе в Пало-Альто. Алан как раз прочел биографию Стива Джобса, и глубоко вдохновившая его книга укрепила решение переехать в Сан-Франциско.

Алан отправил свое резюме, и вскоре его спросили, сможет ли он приехать на собеседование. Для этого нужно было прилететь в Сан-Франциско и добраться до Пало-Альто к шести вечера в пятницу, время, конечно, странное,

но Алан с радостью согласился. Сначала с ним встретился Санни, а потом и Элизабет. Встреча с Санни оставила ощущение смутной угрозы, но разговор с Элизабет полностью развеял все страхи Алана. Ее искренность и решительность совершить революцию в здравоохранении очаровывали. Как и многих других на первой встрече с Элизабет, его поразил ее глубокий низкий голос, такого он никогда не слышал.

Получив предложение буквально через несколько дней, Алан тем не менее не мог перейти на новую работу сразу — для начала ему нужно было получить калифорнийскую лицензию на медицинскую деятельность. На это ушло восемь месяцев, и официально работать в «Теранос» Алан начал в апреле 2013 года. К этому времени прошел почти год с момента увольнения его предшественника Арнольда Гелба. Пока лаборатория оставалась без руководителя, Спенсер Хираки, который формально был уже на пенсии, время от времени приходил проверить, как идут дела, и подписать отчеты. Алан не видел в этом проблемы, потому что непосредственных анализов в лаборатории проводили очень мало — несколько раз в неделю доставляли образцы из клиники *Safeway*, вот и все.

А вот царившая среди сотрудников атмосфера настораживала. Почти все были откровенно подавлены. В первую же неделю после прихода Алана Санни уволил одного из лаборантов. Бедного парня охрана вывела, чуть ли не заломив руки за спину. При этом у Алана сложилось впечатление, что такое происходит далеко не в первый раз. Неудивительно, что все кругом такие мрачные, подумал он.

Доставшаяся Алану лаборатория состояла из двух частей: помещение на втором этаже, где стояли коммерческие анализаторы, и другое — на первом, где шла непосредственная разработка собственного прибора. Лаборатория наверху, а именно за нее отвечал Алан, была *CLIA*-сертифицирована. Элизабет и Санни считали традиционные коммерческие анализаторы пережитками прошлого, эдаки-

ми динозаврами, которые скоро вымрут, когда на небосклоне взойдет яркая звезда новой технологии «Теранос». По этому поводу вся лаборатория, где эти динозавры стояли, называлась «Парк юрского периода». Нижнюю лабораторию называли «Нормандия», отсылая к высадке союзных войск во время Второй мировой войны. Ожидалось, что приборы, которые разрабатываются в «Нормандии», так же возьмут индустрию анализов штурмом и победным маршем прокатятся по стране, как войска союзников штурмовали Европу и освобождали Францию от нацистской оккупации.

Искренний энтузиаст, Алан поначалу поддался общей браваде. Но вскоре после демонстрации с лопнувшим нанотейнером он поговорил с Полом Петелем о состоянии дел в компании, и этот разговор заставил Алана задуматься, насколько глубоко проработана технология «Теранос» и насколько она готова к коммерческому применению. Петель руководил биохимиками, разрабатывавшими методику анализов для нового прибора «Теранос», известного под кодовым названием «4S». Петель проговорился, что его команда все еще работает по старинке и вручную. Алан очень удивился, поскольку думал, что все анализы уже проводятся автоматически с помощью «4S». На вопрос, почему это до сих пор не так, Петель ответил, что просто новая коробочка от «Теранос» не работает.



К лету 2013 года, когда дизайнеры и копирайтеры *Chiat\Day* судорожно заканчивали подготовку нового веб-сайта компании к коммерческому запуску, «4S», он же «мини-Лаб», был в разработке уже два с половиной года. И при этом оставался совершенно сырым прибором с длиннущим списком проблем и неполадок.

Но самой большой проблемой была крайне нездоровая корпоративная культура, которая сложилась в компании. Всех, кто имел неосторожность возражать или высказывать озабоченность по какому-либо поводу, Элизabet и Санни

сразу начинали считать циниками и лентяями. Тех, кто упорствовал и начинал отстаивать свою точку зрения, понижали в должности или увольняли, а подхалимов, наоборот, ценили и всячески продвигали. Несколько сотрудников индийского происхождения особенно преуспели в лестях начальству и соглашательстве, поэтому вскоре заняли основные ключевые должности в компании. Среди них был Сэм Анекал, менеджер, отвечавший за интеграцию разных компонентов «миниЛаба» и в свое время поссорившийся с Иеном Гиббонсом. А также Чинмей Пангаркар, биохимик со степенью в химической инженерии из Университета Калифорнии в Санта-Барбаре. Был еще Сураж Саскена, клинический химик со степенью по биохимии и биофизике, полученной в Техасском университете A&M. Если судить по дипломам, все трое были высококлассными специалистами, но на практике их объединяли две вещи: во-первых, полное отсутствие реального рабочего опыта, потому что они пришли в компанию сразу по окончании обучения; во-вторых, привычка во всем соглашаться с Элизабет и Санни, которую они развили в совершенстве, научившись говорить именно то, что хотело слышать начальство. Сложно сказать, что послужило причиной такого поведения — страх наказания или желание выслужиться, а возможно, и то и другое.

Для нескольких десятков сотрудников индийского происхождения увольнение грозило не только потерей заработка — у большинства были рабочие визы *H-1B*, что означало возможность оставаться в стране, только пока у них была работа. С деспотом типа Санни в роли начальника их работа и жизнь больше походили на добровольное рабство. Санни и впрямь демонстрировал подход, больше укладывающийся и схему «хозяин-слуга», чем в рамки здоровых рабочих отношений. Подчиненные были для него прислугой, которые обязаны исполнять каждую прихоть хозяина в любое время дня и ночи и по выходным. Каждое утро Санни проверял логи системы доступа, чтобы узнать, кто и когда пришел в офис. Каждый вечер в районе поло-

вины восьмого он обходил инженерный отдел, чтобы удостовериться, что все еще на местах.

Однако со временем сотрудники поумнее поняли, что бояться не стоит, и потихонечку разработали способы управления начальником, когда стало очевидно, что Санни во многом просто инфантилен, имеет довольно ограниченный интеллект и еще более ограниченный запас внимания. Арнав Ханна нашел простой, но стопроцентно эффективный способ избавиться от назойливого внимания и требований Санни — на каждое письмо он начал писать ответы не короче полутора страниц. Обычно после каждого такого письма от Арнава отставали на несколько недель, потому что Санни просто не хватало терпения дочитать письмо до конца. Другой хороший способ заключался в назначении совещания группы каждые две недели с обязательным приглашением Санни. Первые пару раз он даже появлялся на таких встречах, но они ему быстро надоедали, и дальше босс начинал их пропускать под разными предложениями.

Элизабет понимала, о чем говорят инженеры, а вот Санни очень быстро терялся, когда в разговоре фигурировали термины. Однажды на совещании группы Арнава Санни не расслышал словосочетания «концевой захват», которое обозначало клешню манипулятора, которая непосредственно хватала пипетку, и дальше всю дорогу называл ее «концехватом». К следующему совещанию кто-то из инженеров подготовил презентацию с заголовком «Концехваты. Развитие идеи». Когда Арнав вывел заголовок на проекционный экран, инженеры невольно пригнулись, ожидая разноса от Санни, но тот и бровью не повел, и совещание пошло своим чередом. Как только оно закончилось и Санни вышел за дверь, комната наполнилась громким хохотом.

В другой раз инженеры из группы Арнава решили проверить, смогут ли они заставить Санни повторять непонятные слова, и начали через слово упоминать «образование волосных трещин», причем часто совершенно без кон-

текста и повода. Через некоторое время «волосные трещины» прочно поселились в лексиконе руководителя. Познания Санни в химии были не намного глубже, например, он считал, что элемент периодической таблицы калий обозначается буквой «Р»¹, хотя все, кто изучал химию хотя бы на уровне старших классов средней школы, знают, что так обозначается фосфор.

Однако не только Санни был причиной задержек и проблем с разработкой «миниЛаба», были еще необоснованные требования Элизабет. В частности, она хотела постоянно расширять список тестов, проводимых с помощью одного картриджа, но наотрез отказывалась увеличить его размер. Арнав совершенно не мог понять, почему бы не увеличить картридж на полтора сантиметра, учитывая, что потребитель его вообще никогда не увидит. После истории с участием подполковника Шумейкера Элизабет отказалась от своего плана размещения устройств «Теранос» в магазинах *Walgreens* и удаленного управления ими, чтобы избежать проблем с *FDA*. Теперь основной концепцией была доставка образцов крови в лабораторию в Пало-Альто. Но идею сделать «миниЛаб» по-настоящему пользовательским устройством, как *iPhone*, она не оставила, а значит, он должен быть компактным и привлекательным. Она все еще вынашивала мечту, что однажды «миниЛаб» будет стоять в каждом американском доме, как она и обещала первым инвесторам.

Еще одним источником трудностей было требование Элизабет, чтобы на «миниЛабе» можно было проводить четыре совершенно различных типа анализов: иммуноферментный анализ, общие биохимические анализы, гематологические анализы и исследования на основе амплификации ДНК. Единственный известный науке и технологии подход, который позволил бы построить прибор, способный проводить все эти анализы, — несколько роботизированных манипуляторов в одном корпусе, которые

¹ Калий по-английски *potassium*, отсюда заблуждение Санни.

будут имитировать лабораторию. Но и у такого подхода был один принципиальный недостаток: дозаторы, которыми управляют роботизированные манипуляторы, со временем теряют точность. По сути, дозатор — это механическая пипетка, он состоит из миниатюрной трубочки, к которой подключен такой же миниатюрный насос. Задача дозатора — набрать точно отмеренное количество крови, а потом вылить ее в нужную емкость, колбу или на предметное стекло. Проблема же заключается в том, что, например, микронасос нового дозатора, работая определённое время или совершая заданное количество оборотов, набирает в трубку, допустим, пять микролитров крови. Но через несколько месяцев точно за то же время работы или количество оборотов будет набрано четыре с половиной микролитра — разница, казалось бы, небольшая, но достаточная, чтобы значительно повлиять на результат анализа. И хотя ухудшение параметров работы дозатора было известной проблемой, с которой боролись все системы на их основе, «миниЛаб» был подвержен этой болезни особенно сильно. Дозаторы нужно было перекалибровывать каждые два или три месяца, а сам процесс занимал пять дней, на протяжении которых, естественно, прибор нельзя было использовать.

Кайл Логан, выпускник факультета химической инженерии Стэнфорда, получивший премию имени Ченнинга Робертсона, а сразу после университета пришедший работать в «Теранос», часто спорил об этом с Сэмом Анекалом. Логан считал, что нужно разработать новый прибор, на основе более надежной технологии, чем робоманипуляторы и дозаторы, как это сделала, например, компания *Abaxis* в своем анализаторе *Piccolo Xpress*. Сэм каждый раз отвечал, что *Piccolo* может выполнять только один тип анализов — общую биохимию (в отличие от иммуноферментного анализа, измеряющего концентрацию различных веществ в крови с помощью антител, с которыми эти вещества соединяются, общие биохимические анализы основаны на физико-химических принципах, таких как

степень поглощения света образцом крови или изменения электрической проводимости). Элизабет нужен был намного более универсальный прибор, напоминал он Кайлу.

Другим бросающимся в глаза недостатком «миниЛаб», по сравнению с большими коммерческими анализаторами, была возможность обработки только одного образца одновременно. Лабораторные приборы имели большой размер не просто так — они были рассчитаны на обработку сразу сотен образцов. На языке рекламно-технических буклетов это называлось «высокая пропускная способность». А если поток клиентов в велнес-центрах «Теранос» будет хоть сколько-нибудь высоким, то низкая пропускная способность «миниЛабов» превратит слоган про «быстрые результаты» в издевательство.

Чтобы решить эту проблему, кто-то в компании додумался взгромоздить друг на друга шесть «миниЛабов», а для уменьшения стоимости и размера получившегося устройства использовать только один цитометр на шесть приборов. Монстра назвали «сикс-блейд»¹, позаимствовав термин из компьютерной индустрии, где блейд-сервером называется промышленный компьютер, выполненный в специальном тонком корпусе, — множество таких серверов могут устанавливаться в виде плотной стопки в специальный шкаф-стойку для экономии места и потребляемой энергии.

Но никто не озаботился остановиться и подумать, а как такая конфигурация повлияет на ключевой параметр, ставший головной болью еще во времена «Эдисона», — температуру. Каждый «миниЛаб» в стойке излучает тепло, и общая температура резко растет. Когда все шесть «миниЛабов» работали, температура внутри верхних поднималась до значений, при которых сколько-нибудь точный

¹ Игра слов: *англ.* «six-blade» буквально «шесть лезвий» отсылает одновременно к блейд-серверам и многолезвийному швейцарскому ножу «six-blade knife».

анализ был уже невозможен. Кайл, которому было всего двадцать два года и который только что окончил университет, не мог поверить, что можно было не обратить внимания на такой очевидный момент.

Кроме проблем с картриджами, дозаторами и температурой десятки других неполадок и болезней роста преследовали «миниЛаб», как и любой другой ранний прототип. Три года — чрезвычайно короткий срок для разработки и доведения до совершенства сложного медицинского прибора. Это были и проблемы с роботоманипуляторами, которые промахивались и ломали трубки дозаторов, и плохая настройка спектрофотометров, и многое другое. Например, однажды внутри одного из приборов взорвалась центрифуга для разделения крови на фракции. Все эти проблемы были преодолимы, но для этого требовалось время. До вывода на рынок прибора, который можно было бы смело предложить пациентам, должно было пройти еще как минимум несколько лет отладки, проверки и доводки.

Однако Элизабет была уверена, что у нее нет этих нескольких лет. Год назад, 5 июня 2012 года, она подписала новый договор с *Walgreens*, по условиям которого «Теранос» принимала обязательства запустить сервис анализов крови, по крайней мере в некоторых аптеках сети, к 1 февраля 2013-го, в обмен на сто миллионов долларов «инновационного взноса» и дополнительные сорок миллионов кредита.

К февралю компания Элизабет выйти на запуск не смогла, что с точки зрения *Walgreens* было далеко не первой задержкой за три года постоянно сорванных сроков. Уже ушел Стив Берд в отставку с поста директора *Safeway*, и партнерство с аптечной сетью трещало по швам, а если дальше тянуть с запуском в *Walgreens*, то и этот контракт будет потерян. Так что к сентябрю нужно было выходить на рынок любой ценой.

Попытка торжественного запуска на основе «миниЛаба» отчетливо грозила катастрофой и позором, поэтому

Элизабет и Санни решили достать с полки старичка «Эдисона» и устроить запуск на основе первого прибора. Это, в свою очередь, привело к принятию другого решения, впоследствии оказавшегося фатальным, — решению схитрить.



В июне Дэниел Янг, остроумный выпускник Массачусетского технологического, возглавлявший команду биоматематики в «Теранос», спустился в «Парк юрского периода» навестить Алана Бима, с собой он привел коллегу Синвея Гонга. За пять лет работы в «Теранос» Дэниел прошел всю корпоративную лестницу и сейчас был практически третьим по значению лицом в компании. Даже Элизабет и Санни прислушивались к его мнению и оставляли именно ему решение наиболее болезненных технических проблем.

В начале карьеры в «Теранос» Дэниел был примерным семьянином, он уходил из офиса ровно в шесть, чтобы успеть поужинать с женой и ребенком. Это вызывало смешки некоторых коллег. Но все изменилось, когда Дэниела назначили вице-президентом. Он стал приходить на работу раньше и задерживаться значительно дольше. На корпоративных вечеринках он начал от души напиваться, что шокировало многих, поскольку на работе он вел себя тихо и сдержанно. А потом поползли слухи, что он завел роман с одной из сотрудниц.

Дэниел сообщил Алану, что пришел вместе с Гонгом, которого в компании все звали Сэмом, чтобы покопаться внутри *ADVIA 1800* — одного из коммерческих анализаторов. Это был мощный прибор весом в полтонны и размером с два промышленных копира, составленных вместе. Изготавливались такие приборы на заводах *Siemens Healthcare*, дочерней компании немецкого промышленного гиганта, занимающейся медицинским оборудованием.

На протяжении нескольких недель Алан наблюдал, как Сэм открывал корпус и тщательно снимал все содержимое

на камеру смартфона. Как догадался Алан, целью процедуры было «взломать» прибор и заставить его анализировать микрообразцы крови из пальца. Это подтверждало высказанную Полом Петелем уверенность, что «4S» просто не работает. Иначе зачем было прибегать к столь отчаянным мерам. При этом Алан знал, что на «Эдисоне» можно проводить только иммуноферментный анализ, именно поэтому прибор *Siemens*, производивший общие биохимические анализы, был логичным объектом для «взлома».

Одним из самых распространенных американских общих биохимических анализов — это «биохимия 18». В него входило измерение различных показателей крови, таких как содержание натрия, калия и хлора, а также замер концентрации различных веществ, свидетельствующих о нормальной работе почек и печени. Все эти показатели определялись с помощью общего химического анализа. Не стоило даже пытаться запускать клиники в аптеках *Walgreens* без «биохимии 18», примерно две трети всех направлений на анализы крови от американских врачей были на него.

Однако *ADVIA 1800* был рассчитан на значительно больший объем образца, чем можно получить из пальца, поэтому Дэниел и Сэм придумали, как постепенно адаптировать прибор для работы с меньшим количеством крови. Первым и принципиальным шагом было использование роботизированного комплекса для работы с жидкостями производства компании *Tescan* — для разведения образцов крови в нанотейнерах физиологическим раствором. Затем разведенные образцы перемещались в специально разработанные емкости по размеру вдвое меньше стандартных для *ADVIA*.

Два этих действия решили проблему «избыточного объема». Как и многие другие анализаторы, прибор *ADVIA* был устроен таким образом, что в открытую емкость с образцом опускалась небольшая трубочка, которая откачивала кровь. Трубочка опускалась почти до дна емкости, но небольшой зазор все же оставался, как и некоторое коли-

чество жидкости, а потом остатки просто выбрасывались вместе с отработанной тарой. Уменьшив размер емкости, Дэниел и Сэм свели на нет зазор между трубкой и дном, а значит, снизили количество «лишней» крови, нужной для работы. А разведение увеличило объем рабочего материала.

Факт разведения образца беспокоил Алана. Прибор *Siemens* и так разводил образец перед началом анализа. А новый технологический процесс Дэниела и Сэма означал уже двойное разведение — перед загрузкой в анализатор и внутри прибора. А любой лабораторный техник, хоть что-то понимающий в своем деле, знал: чем больше процедур ты проводишь с образцом до анализа, тем больше вероятность ошибки.

Более того, разведение понижало концентрацию собственно измеряемых веществ в образце до уровней ниже разрешенного диапазона, утвержденного *FDA*. На практике это означало использование прибора таким способом, который не разрешался ни производителем, ни Управлением. Чтобы получить реальное значение концентрации определяемых веществ, результаты, которые выдавал прибор, нужно было умножать во столько раз, сколько разведений крови было сделано. И это без всякой уверенности, что эти результаты вообще были верными. Дэниел и Сэм тем не менее гордились проделанной работой — они оба были инженерами, для которых забота о пациенте была очень благородной, но все же абстрактной идеей. Кроме того, если что-то пойдет не так и такие анализы нанесут вред кому-то из пациентов, отвечать все равно будет Алан, а не они, потому что именно Алан значился начальником лаборатории в сертификатах *CLIA*.

Когда Дэниел и Сэм закончили, в кабинет к Алану заглянул юрист Джим Фокс и предложил запатентовать новый прибор. Алану идея показалась абсурдной. Разобрать чужой готовый прибор и заставить его работать на режимах, для которых он явно не предназначен, — это не изобретение, да к тому же прибор стал работать намного хуже.

Слухи о взломе анализатора *Siemens* дошли до Теда Паско, который занял место Джона Фанцио в качестве руководителя закупок и оказался, как и предшественник, главным аккумулятором сплетен компании. Вскоре информация, полученная по сарафанному радио, подтвердилась — Элизабет и Санны поручили Теду организовать покупку шести приборов *ADVIA*. Тед смог выбить из производителя неплохую скидку, но и с ней сумма сделки составила сто тысяч долларов.

По мере приближения дня запуска, назначенного Элизабет на 9 сентября 2013 года, Алан все больше и больше беспокоился, будет ли компания готова к этой дате. Как минимум два анализа, которые теперь проводились на взломанных немецких приборах, давали особенно много сбоев: содержание в крови натрия и калия. Как подозревал Алан, ненадежные данные по концентрации калия были вызваны явлением под названием «гемолиз», в процессе которого кровяные тельца разрушаются и в образце резко возрастает концентрация калия. Гемолиз был широко известным побочным эффектом забора крови из пальца, когда эритроциты — красные кровяные тельца — начинали разрушаться из-за физического выдавливания крови через миниатюрный прокол.

Алан как-то обратил внимание на листок бумаги с цифрой на нем, висящий на стеклянной стене кабинета Элизабет, — меняя листок и цифру на нем каждый день, она вела обратный отсчет до запуска. Этот листок вогнал Алана в панику. За пару дней до назначенной даты он пришел к Элизабет и стал просить перенести срок. Элизабет была сама не своя, вместо привычного уверенного «баритона» она говорила дрожащим голосом и, казалось, убеждала, что все будет хорошо, не столько Алана, сколько саму себя. Она заверила биохимика, что, если что-то пойдет не так, они сразу вернутся к привычным анализам с забором крови из вены. Алану немного полегчало, но, стоило ему выйти от Элизабет, нервное напряжение вернулось.

Анджали Лагхари, химик, проработавшая десять лет бок о бок с Иеном Гиббонсом, часть из них в «Теранос», а часть в других биотехнологических компаниях, вернулась из трехнедельного отпуска, проведенного в Индии. То, что она увидела по возвращении, повергло ее в ужас.

Анджали руководила группой иммуноферментного анализа. Ее группа потратила годы на разработку методики анализов для первого прибора компании — «Эдисона». Несмотря на потраченное время и усилия, красивый черно-белый прибор так и не удалось заставить проводить значительную часть анализов со сколько-нибудь приемлемой точностью и стабильностью результата. Элизабет и Санни регулярно обещали, что вот-вот настанет день, когда заработает прибор нового поколения — «4S» — и ситуация изменится к лучшему. Вот только этот день каждый раз оказывался в неопределенном будущем, а в реальности все не наступал. Пока компания работала в режиме исследования и разработки — а именно так обстояли дела, когда Анджали отправлялась в отпуск три недели назад, — большой проблемы в этом не было. Но, вернувшись, она обнаружила, что все кругом ни с того ни с сего говорят о «запуске», а в ее почте скопилась куча писем, в которых «запуск в коммерческую эксплуатацию» упоминался как что-то неизбежное, причем весьма в скором времени.

Запуск? Но с каким прибором? Анджали не могла сама себе ответить на этот вопрос, и ее беспокойство начало стремительно расти. Как выяснилось, в ее отсутствие в лаборатории работали сотрудники без *CLIA*-допуска. При этом по непонятным ей причинам все, что они делали, должно было оставаться в строжайшем секрете от специалистов *Siemens*, которые приходили обслуживать приборы.

Методика проведения анализов на «Эдисоне» тоже менялась. По прямому указанию Санни образцы перед загрузкой в анализатор «Теранос» нужно было разводить на автоматическом комплексе *Tesap*. Сделано это было для

того, чтобы «Эдисон» мог выполнять больше, чем те три анализа, на которые только и был способен изначально при заборе крови из пальца. Разведение образца позволило увеличить объем и провести больше анализов. Однако если до этого и при неразведенном образце прибор выдавал чрезвычайно высокий процент ошибок, то с применением физраствора для увеличения количества материала ситуация только ухудшилась. Нанотейнеры тоже не вызывали у Анджали доверия. Кровь в миниатюрных колбочках зачастую засыхала, и того, что удавалось извлечь, не хватало ни для каких анализов вообще.

Анджали пыталась убедить Элизабет и Дэниела Янга, что прибор слишком сырой для вывода на рынок, для этого она отправила обоим данные исследования, которое «Теранос» проводила совместно с фармацевтической компанией *Celgene* в 2010 году. В процессе этого исследования с помощью «Эдисона» образцы крови пациентов, больных астмой, проверяли на наличие маркеров воспалительных процессов. Данные исследования показали совершенно неприемлемый уровень ошибочных результатов, и после изучения результатов *Celgene* прекратили сотрудничество с «Теранос». С момента исследования результаты «Эдисона» к лучшему не изменились, напомнила Анджали руководству.

Ни Элизабет, ни Дэниел на письмо не отреагировали. Проработав восемь лет в компании, молодой химик обнаружила себя в опасной близости к этической черте, которую ни в коем случае не собиралась переходить. Одно дело — работать над увлекательным исследовательским проектом и тестировать кровь сотрудников-добровольцев и членов их семей на новом экспериментальном приборе, но ставить эти приборы в аптеках *Walgreens* и начинать, по сути, большой несанкционированный эксперимент над огромным количеством ничего не подозревающих пациентов — это уже совершенно другая история. На такое Анджали пойти не могла. Она приняла решение уволиться.

Когда Элизабет узнала об этом решении, то попросила Анджали зайти к ней в офис. Она стала расспрашивать, почему Анджали решила покинуть «Теранос» и как убедить ее остаться. Анджали повторила то, что уже говорила не раз: процент ошибочных результатов «Эдисона» оставался неприемлемо высоким, а нанотейнер требовал значительной доработки. «Почему нельзя дождаться, пока “4S” будет доработан до приемлемого уровня? Зачем торопиться с запуском на абсолютно сыром приборе?» — спрашивала она.

«Потому что если я что-то обещаю клиенту, то выполняю обещание!» — ответила Элизабет.

Этого Анджали понять не могла. Сеть *Walgreens* была не клиентом, а бизнес-партнером. Настоящими клиентами будут посетители клиник, которые придут в магазины и сдадут кровь на анализ, по результатам которого они будут принимать решения относительно своего здоровья и жизни. Об этих клиентах и нужно было думать в первую очередь. К моменту, когда Анджали вернулась в кабинет, слухи об ее увольнении уже разползлись по офису, и коллеги стали подходить попрощаться. Анджали была готова отработать еще неделю и спокойно передать дела, но Санни очень не понравилось это проявление симпатии со стороны других сотрудников, и он отправил руководителя отдела кадров Мону Рамамерти сообщить Анджали, что та уволена одним днем и должна покинуть офис немедленно.

Перед непосредственным уходом Анджали распечатала письмо, которое отправила Элизабет и Дэниелу. У нее было предчувствие, что история с запуском ничем хорошим не закончится, и она хотела иметь хоть что-то, чем сможет подтвердить, что была не согласна с этой идеей. Можно было бы отправить это письмо на личный адрес, но она была в курсе параноидальной привычки Санни следить за всей перепиской сотрудников, поэтому она предпочла распечатать письмо и спрятать его в сумочке. При этом Анджали была не одинока в своих опасениях и недовольстве подходом руководства к этическим вопросам за-

пуска. Тина Нойес, заместитель Анджали на посту руководителя группы иммуноферментного анализа, проработавшая в «Теранос» больше семи лет, уволилась вслед за коллегой.

Уход Анджали и Тины взбесил Элизабет и Санни. На следующий день они созвали всех сотрудников на общее собрание в кафетерии. На каждый стул положили по книжке — «Алхимик» Пауло Коэльо о пастухе Сантьяго из Андалусии, который находит свою судьбу и предназначение после долгих скитаний. Все еще очевидно разозленная Элизабет начала говорить, что то, что строит их компания, сродни новой религии. И если среди собравшихся есть те, кто не готов принять ее веру, то пусть они уходят. Санни пояснил для тех, кто не понял красивых фраз: если среди собравшихся есть те, кто не готов работать с полной отдачей и абсолютной преданностью компании, и только ей, «пусть убираются к чертовой матери».

Глава 15

Единорог

В этой статье ей не нравился чертов рисунок. Художник изобразил ее с непомерно большой головой и огромными глазами олененка. В остальном придаться было не к чему. Статья занимала практически всю первую полосу свежего выпуска *The Wall Street Journal*, и в ней было все, что нужно. Привычный забор крови с помощью иголок был практически назван вампиризмом, но только изящнее — автор употребил выражение «медицина по заветам Брема Стокера». На контрасте технология «Теранос» описывалась как «требующая микроскопических объемов крови» и при этом выдающая результаты «быстрее, дешевле и точнее традиционных способов». Не кто иной, как бывший госсекретарь Джордж Шульц, которому приписывалась победа в холодной войне, назвал Элизабет Холмс, стоящую за прорывным изобретением, «новым Стивом Джобсом или Биллом Гейтсом».

Элизабет подготовила статью и организовала ее публикацию в субботнем выпуске *The Wall Street Journal* 7 сентября 2013 года — в день официального выхода «Теранос» на рынок анализов крови. Пресс-релиз должен был выйти утром в понедельник и подробно описать открытие первого велнес-центра в одной из аптек *Walgreens* в Пало-Альто, а также рассказать о планах по расширению сотрудничества. Для никому ранее не известного стартапа столь хвалебная статья в одной из самых уважаемых и популярных газет страны была невероятным достижением. А воз-

можным это стало благодаря дружбе Элизабет с Шульцем, которую она завела пару лет назад и все это время тщательно укрепляла.

Бывший государственный деятель, который во время президентства Рональда Рейгана отвечал за международную политику, а при Ричарде Никсоне занимал посты министра труда и секретаря казначейства, вошел в состав совета директоров «Теранос» в июле 2011 года и вскоре стал одним из самых горячих приверженцев Элизабет. Почетный член Института Гувера¹, Шульц оставался влиятельной и почитаемой в республиканских кругах фигурой, даже учитывая его преклонный возраст — на момент знакомства с Элизабет ему было уже за девяносто. Несмотря на чрезвычайно консервативную редакционную политику *The Wall Street Journal*, у Шульца были теплые отношения с изданием, и его личную колонку время от времени публиковали рядом с редакторской.

Однажды в 2012 году, заехав в манхэттенский офис газеты, чтобы обсудить с редакционным советом изменения климата, Шульц вскользь упомянул некую молодую и скрытную главу стартапа в Кремниевой долине, которая, он был уверен, вскоре перевернет привычное представление о здравоохранении, когда выпустит в свет свою технологию. Пол Джигоу, автор традиционной редакторской колонки *WSJ*, был заинтригован и сказал, что с удовольствием отправит журналиста взять интервью у таинственного вундеркинда, когда она будет готова нарушить обет молчания и представить миру свое изобретение. Примерно через год Шульц вернулся к этой теме. Он позвонил Джигоу со словами, что Элизабет готова к диалогу, и редактор отправил к ней Джозефа Раго, члена редакционного совета *WSJ*, много писавшего о здравоохранении.

¹ Гуверовский институт войны, революции и мира (англ. Hoover Institution on War, Revolution and Peace) — политический исследовательский центр в США, входит в систему Стэнфордского университета.

ранении. Получившаяся в результате статья была опубликована в рубрике «Викенд интервью» раздела «Мнения».

Элизабет очень продуманно подошла к размещению публикации. Рубрика «Викенд интервью», статьи для которой писали подчиненные Джигоу, не предполагала глубокого журналистского исследования предмета, формат скорее напоминал дружескую беседу с минимумом острых вопросов и опасных тем. Кроме того, основной посыл статьи, намекавшей на скорое радикальное преобразование всего здравоохранения, очень хорошо ложился в общую политику издания, которое в противостоянии бизнеса и государственного регулирования всегда становилось на сторону бизнеса. Да и в целом у Раго, который до этого получил Пулитцеровскую премию за суровые редакторские колонки, в которых по косточкам разбирал «Обамакер», не было причин думать, что Элизабет рассказывает не то, что происходит на самом деле. Во время его визита в Пало-Альто журналист смог лично увидеть «миниЛаб» и «сикс-блейд», а потом даже вызвался добровольцем для тестового анализа, результаты которого — очевидно, вполне точные — пришли ему на электронную почту еще до того, как он закончил экскурсию по офису «Теранос». Раго не знал, что Элизабет планирует использовать запуск проекта с *Walgreens* и статью в *WSJ*, в которой она снова наговорила массу безосновательных утверждений, чтобы продемонстрировать, что технология «Теранос» одобрена бизнесом и потребителями. А это, в свою очередь, было нужно для запуска нового раунда финансирования, который вывел бы компанию в список самых успешных и динамичных стартапов Кремниевой долины.



Майк Барсанти отдыхал на озере Тахо, когда ему позвонил Дональд А. Лукас, сын легендарного венчурного капиталиста Дональда Л. Лукаса. Майк и Дон вместе учились в Университете Санта-Клары в восьмидесятых и с тех пор поддерживали дружеские отношения. Майк недавно оста-

вил пост финансового директора большого бизнеса по продаже морепродуктов и птицы, которым его семья управляла практически шестьдесят лет, пока не решила продать в прошлом году.

Дон позвонил Майку рассказать о возможности выгодного вложения — компании «Теранос». Это Майка изрядно удивило, учитывая, что последний раз о стартапе он слышал семь лет назад, когда вместе с Доном ходил в офис на Сэндхилл-роуд, где Элизабет проводила двадцатиминутную демонстрацию компактного прибора для анализов крови. Майк отлично помнил Элизабет — характерная студентка-ботан в очках с толстенными стеклами и без намека на макияж, нервно пытающаяся рассказать о своем приборе собравшимся серьезным мужчинам вдвое, а то и втрое старше ее. Дон на тот момент руководил компанией *RWI Ventures*, которую основал в середине девяностых, проведя предыдущие десять лет бок о бок с отцом, постигая премудрости инвестирования и венчурного управления. Майк был одним из инвесторов *RWI*. Тогда его заинтересовала неопытная, но явно умная девушка, и он спросил Дона, почему его компания не принялась так энергично вкладываться в стартап, как это сделал его отец, Лукас-старший. Дон ответил, что после некоторых размышлений и пристального изучения вопроса он решил в эту историю не ввязываться. Энтузиазм и энергия Элизабет били через край, но ей не хватало собранности и сосредоточенности, даже отец Дона толком не мог ее контролировать, даром что возглавлял совет директоров. Лукас-младший совершенно не доверял Элизабет, и в целом она ему не нравилась.

«И что же за это время изменилось?» — спросил Майк друга.

Дон принялся с восторгом рассказывать, что компания проделала с тех пор огромную работу, а сейчас готовилась торжественно объявить о запуске своего сервиса во всех магазинах одной из крупнейших американских сетей. И это еще не все, продолжал он, приборы «Теранос» используются даже в армии.

«Ты в курсе, что военные ставят их на джипы в Ираке?»
Майк не поверил своим ушам.

«Что?!» — недоверчиво воскликнул он.

«Да, я сам видел эти приборы в офисе компании, когда их вернули с Ближнего Востока».

Если дела действительно обстояли так, как рассказывал Дон, то это впечатляло.

Дон запустил собственную компанию *Lucas Venture Group* в 2009 году. Чтобы выразить уважение Лукасу-старшему, у которого начала развиваться болезнь Альцгеймера, Элизабет предложила его сыну значительную скидку на акции, которые собиралась выставить в предстоящем большом раунде привлечения инвесторов. В твердом намерении не упустить такую хорошую возможность *Lucas Venture Group* собирала теперь деньги для двух фондов, один из которых будет финансировать несколько стартапов, включая «Теранос», а второй — исключительно компанию «Теранос». Дон спросил, не хочет ли Майк поучаствовать? Если да, то принимать решение нужно как можно скорее, все средства нужно перевести до конца сентября.

Через несколько недель, 9 сентября 2013 года, Майк получил электронное письмо от Дона с заголовком ««Теранос» — время поджигает». В письме, которое Майк получил, как старый клиент инвестиционных компаний Дона, была более подробная информация о возможностях вложения. Кроме этого там были ссылки на статью в *The Wall Street Journal* и пресс-релиз «Теранос» о проекте с *Walgreens*, а также сообщение, что *Lucas Venture Group* «пригласили» инвестировать в «Теранос» пятнадцать миллионов долларов. При расчете общей стоимости акций с учетом специальной скидки, которую предложила Элизабет, оценка «Теранос» составляла шесть миллиардов долларов.

Это было ошеломительно. Цифра в шесть миллиардов была огромной. Майк даже разозлился на Дона — семь лет назад тот прямо сказал, что не стоит вкладываться в стартап. А ведь на тот момент он стоил около сорока миллионов, вспомнил Майк с сожалением.

Да, нужно было признать, что сейчас компания выглядела значительно более надежным объектом для вложения. В письме от Дона упоминалось, что «Теранос» заключила договоры с крупнейшими ритейлерами и аптечными сетями, а также с фармацевтическими компаниями, медицинскими страховщиками, клиниками, больницами и госучреждениями». Говорилось там и то, что «с 2006 года компания демонстрирует стабильную выручку».

Как раз для того, чтобы вкладывать деньги в подобные стартапы, Майк с десятком родственников организовали общество с ограниченной ответственностью. Посоветовавшись со всеми учредителями, Майк решил рискнуть и перевел Дону семьсот девяносто тысяч долларов. Десятки других инвесторов Дона, находившиеся в так называемом статусе «ограниченных партнеров», сделали то же самое, отличаясь лишь размерами суммы. Среди новых инвесторов были очень разные люди — от Роберта Колмана, основателя развалившегося инвестиционного банка *Robertson Stephens & Co* из Сан-Франциско, до психотерапевта на пенсии из Пало-Альто.



К осени 2013 года деньги текли в Кремниевую долину настолько мощным потоком, что для обозначения сверхуспешных стартапов, которые привлекали такие невероятные объемы финансирования, пришлось придумать новый термин. В статье, опубликованной 2 ноября 2013 года на портале *TechCrunch* венчурным капиталистом Айлин Ли, автор писала о появлении множества стартапов стоимостью в миллиард долларов и больше. Она назвала такие компании «единорогами». Но, в отличие от сказочных, технологические единороги были объективной реальностью, Ли насчитала тридцать девять таких компаний на момент написания статьи. А вскоре их число перевалило за сотню.

В отличие от их менее удачливых предшественников времен бума доткомов, эти компании не спешили выходить на фондовый рынок и собирали огромные средства

с частных инвесторов, успешно избегая при этом множества проверок и жестких требований, которые предъявлялись публичным компаниям.

Ярким примером фирмы-единорога была и остается компания *Uber*, запустившая мобильное приложение для вызова (а на самом деле координации водителей и клиентов) такси, соучредителем которой был смелый инженер Тревис Каланик. За несколько дней до выхода в *WSJ* статьи о «Теранос» *Uber* закончила очередной раунд финансирования, по результатам которого собрала триста шестьдесят один миллион долларов при оценке компании в три с половиной миллиарда. Музыкальный стриминговый сервис *Spotify* в ноябре 2013-го собрал двести пятьдесят миллионов при оценке в 4 миллиарда.

Оценочная стоимость этих компаний впоследствии продолжила расти, но на тот момент «Теранос» резко вырвалась вперед и стремительно увеличивала разрыв.

Статья в *WSJ* привлекла внимание двух опытных финансистов — Кристофера Джеймса и Брайана Гроссмана, — управлявших расположенным в Сан-Франциско хедж-фондом *Partner Fund Management*. Фонд имел в управлении активов на четыре миллиарда долларов и историю чрезвычайно успешных инвестиций, а ежегодную прибыль с момента основания в 2004 году увеличил практически на десять процентов. И как минимум часть этого успеха можно было поставить в заслугу Брайану Гроссману, управлявшему крупным портфелем инвестиций в компании, связанной со здравоохранением.

Джеймс и Гроссман связались с Элизабет, и та пригласила их на встречу 15 декабря 2013 года. Когда они прибыли в новый офис «Теранос» — огромное здание, выстроенное на склоне холма буквально через дорогу от стэнфордского кампуса, — то первое, что бросилось им в глаза, — беспрецедентное количество охраны и систем безопасности. Пришлось подписать соглашение о неразглашении только для того, чтобы их пустили внутрь. А когда они все-таки оказались в здании, то всю дорогу их сопровождала охра-

на — даже в туалет. Часть здания охранялась с особенной тщательностью, туда нельзя было попасть без персонального магнитного пропуска, туда Джеймса и Гроссмана не водили.

Элизабет и Санни всегда уделяли огромное внимание безопасности и секретности, но перед запуском проекта с *Walgreens* их паранойя достигла новых масштабов. Они искренне верили, что *Quest* и *LabCorp* считают «Теранос» смертельной угрозой своему привычному бизнесу и не остановятся ни перед чем, лишь бы уничтожить стартап. И про обещание Джона Фьюза устроить Элизабет «чертов ад, пока она не содохнет» тоже никто не забывал. Элизабет отнеслась к этой угрозе чрезвычайно серьезно. Так, по совету Джеймса Мэттиса, который в 2013 году ушел с действительной службы в армии и вскоре присоединился к совету директоров «Теранос», она наняла Джима Ривьера, начальника охраны Мэттиса из Пентагона, на должность руководителя службы безопасности. Ривьера был настоящим ветераном, который отвечал за охрану Мэттиса во время его частых поездок в Иран и Афганистан. Он не расставался с кобурой — под мышкой или на лодыжке — и руководил командой из шестерых охранников, которые были одеты в черную форму и всегда ходили с наушником рации в одном ухе.

Настолько серьезный подход к безопасности весьма впечатлил Джеймса и Гроссмана. Это напоминало компанию *Coca-Cola*, которая яростно охраняла секретную формулу своего легендарного напитка, а также наводило на мысль, что стартап обладает чрезвычайно ценной информацией. То, как вели себя Санни и Элизабет, постепенно превратило эти предположения в твердую уверенность.

На первой встрече руководители «Теранос» рассказали, что разработанная стартапом технология позволяет по образцу крови из пальца проводить спектр анализов, который охватывает от 1000 до 1300 кодов стандартных анализов, которые оплачиваются страховщиками в рамках программы «Медикер». По крайней мере именно так первая встреча описывалась в иске, который намного позже

Partner Fund подаст к «Теранос». (На самом деле многим анализам соответствует сразу несколько платежных кодов, поэтому в реальности эти тысячи позиций означали несколько сотен реальных анализов.)

На второй встрече через три недели Элизабет и Санни показали презентацию с графиками сравнения тестовых данных с приборов, принадлежащих «Теранос», и традиционных лабораторных анализаторов. На нескольких диаграммах можно было видеть скопления экспериментальных точек, расположенные вплотную к прямой, поднимавшейся по диагонали от оси X. Это должно было означать, что результаты «Теранос» практически почти идеально коррелируют с данными коммерческих аппаратов. Другими словами — технология стартапа не уступала по точности традиционным анализам. Главным обманом графика было то, что показанные данные были получены не с «миниЛаба» и даже не с «Эдисона». Да, анализы проводились в лаборатории компании Элизабет, но на тех же самых коммерческих анализаторах, один из них был произведен фирмой *Bio-Rad*, которая была расположена всего в часе езды от Пало-Альто.

Санни также рассказал финансистам, что компания разработала методику около трех сотен разных анализов крови от самых востребованных, типа концентрации глюкозы, калия-натрия, маркеров работы почек, а также более сложных тестов, например на онкомаркеры. Он хвалился, что девяносто восемь процентов этих анализов на приборах «Теранос» можно провести по капле крови, взятой из пальца, а через полгода абсолютно все анализы будут проводиться только так. И в эти три сотни анализов попадало от девяносто девяти до девяносто девяти и девяти десятых процента всех врачебных назначений. И абсолютно каждый из них компания направила на сертификацию в *FDA*, рассказывал Санни.

Однако самым смелым и впечатляющим заявлением, которое сделали Элизабет и Санни, было то, что система «Теранос» может зараз проводить семьдесят различных ти-

пов анализов по одному образцу крови из пальца, а скоро это число еще увеличится. Возможность проводить такое количество анализов по паре капель крови была беспрецедентным прорывом в микрогидравлике, Святым Граалем и золотой жилой одновременно. Тысячи ученых в исследовательских институтах и научных отделах крупных корпораций по всему миру пытались добиться таких результатов не первый десяток лет с того самого момента, когда швейцарский ученый Андреас Манц показал, что технологии изготовления компьютерных микрочипов можно успешно применять для создания микроскопических каналов для перемещения сверхмалых количеств жидкости.

Но больших прорывов в этой области не было по нескольким причинам. Одна из них заключалась в том, что для различных типов анализов требовались радикально отличающиеся методики. И когда образец был использован, например для проведения иммуноферментного анализа, то общий биохимический или гематологический анализ по нему провести было уже нельзя — в образец были добавлены специфические вещества, — а оставшегося объема чистой крови было уже недостаточно. Другим фактором была неизбежная потеря некоторого количества крови, которая происходила при переносе ее на микрочип, — как этого избежать, пока не придумали. Это было бы не важно при достаточном количестве материала, но при исходной одной капле это становилось проблемой. Со слов Элизабет и Санни выходило, что они успешно решили эти и многие другие сложности, над которыми билась вся биоинженерная отрасль.

Кроме впечатляющих научных достижений, окончательно убедил Джеймса и Гроссмана состав совета директоров. Кроме Шульца и Мэттиса в него теперь входили бывший госсекретарь Генри Киссинджер; бывший министр обороны Уильям Перри; возглавлявший в свое время Комитет палаты представителей США по вооруженным силам Сэм Нанн и адмирал в отставке Гэри Роухед. Все это были известные и влиятельные люди с безупречной репу-

тацией, и они готовы были поручиться за компанию. При этом все они, как и Шульц, состояли в Гуверовском институте. Элизабет познакомилась с ними именно через Шульца и тщательно выстраивала отношения, привлекая в совет директоров в обмен на акции.

Присутствие в совете директоров бывших министров, конгрессменов и высокопоставленных военных обеспечивало абсолютное доверие тому, что говорили Элизабет и Санни, например насчет широкого использования приборов «Теранос» в американской армии. Джеймс и Гроссман рассудили, что после запуска масштабных проектов с такими крупными сетями магазинов и аптек, как *Walgreens* и *Safeway*, у столь простых и удобных с точки зрения пациента анализов крови будет бешеная популярность и компания легко займет значительную долю рынка. А контракты с министерством обороны должны также обеспечить хорошую выручку.

Эти предположения полностью подтверждались в присланном Санни финансово-аналитическом прогнозе: компания планировала получить сто шестьдесят пять миллионов прибыли при выручке в двести шестьдесят один миллион в 2014 году и один миллиард восемьдесят миллионов прибыли при выручке в один миллиард шестьсот восемьдесят миллионов — в 2015-м. Никто и подумать не мог, что эти данные Санни получил не с помощью тщательных расчетов, а взял с потолка. С тех пор как Элизабет уволила Генри Мосли в 2006-м, в компании не было настоящего финансового директора. Единственным сотрудником, выполнявшим схожие обязанности, была корпоративный контролер Дениз Ям. Через полтора месяца после того, как Санни отправил Джеймсу и Гроссману прогнозы фантастических прибылей, она выслала куда более скромные цифры в консалтинговую фирму *Aranca*, чтобы рассчитать цену на акции для сотрудников. По ее прогнозам, прибыль должна была составить тридцать пять миллионов в 2014 году и сто миллионов в 2015-м (на сто тридцать и девятьсот восемьдесят миллионов меньше, чем Санни

обещал инвесторам *Partner Fund*). Но, как позже стало очевидно, даже ее оценки были невероятно оптимистичными.

Джеймс и Гроссман, конечно, не знали, что внутренние прогнозы «Теранос» в десятки раз ниже, чем те, что прислали им. Они и подумать не могли, что компания с таким советом директоров может что-то скрывать или вести дела недобросовестно. Ведь в состав этого самого совета в качестве спецконсультанта входил — и действительно присутствовал на каждом собрании — сам Дэвид Бойз. Если за всем следит лучший юрист страны, что может пойти не так?

4 февраля 2014 года *Partner Fund* приобрел 5 655 294 акции «Теранос» по цене семнадцать долларов за штуку — на два доллара за акцию дороже, чем их приобрела *Lucas Venture Group* всего несколькими месяцами раньше. В общей сложности за этот раунд инвесторы вложили в «Теранос» девяносто шесть миллионов долларов, а общая оценка компании составляла теперь невероятные девять миллиардов долларов. Таким образом, оценочное состояние Элизабет, которая владела чуть более чем половиной акций, составляло пять миллиардов долларов.

Глава 16

Внук

Стоя в кафетерии бывшего здания *Facebook* среди людей, которые совсем недавно стали его коллегами, Тайлер Шульц слушал эмоциональную речь Элизабет. Она рассказывала о том, что ее дядя скоропостижно скончался от рака и что технология раннего обнаружения заболеваний по анализу крови, которую разрабатывали в «Теранос», могла спасти его, будь она доступна раньше. Именно для того, чтобы сделать такие анализы общедоступными как можно скорее, она и работала не покладая рук последние десять лет, продолжала Элизабет срывающимся голосом со слезами на глазах. Общее дело «Теранос» — приблизить мир, где никто не будет неожиданно терять любимых. Тайлера чрезвычайно тронула эта речь. Весной он окончил Стэнфорд, провел лето, путешествуя по Европе, и пришел работать в компанию буквально несколько дней назад. За такой короткий срок на него свалилось огромное количество новой информации и впечатляющих новостей, не последней из которых был коммерческий запуск проекта в аптеках *Walgreens*, по поводу которого Элизабет и объявила нынешнее собрание.

Впервые Тайлер встретил Элизабет осенью 2011 года, когда навещал деда, жившего неподалеку от стэнфордского кампуса. Сам Тайлер на тот момент учился на первом курсе и планировал выбрать в качестве специализации машиностроение. Идея Элизабет создать систему для быстрого и безболезненного проведения анализов крови по несколь-

ким каплям, взятым из пальца, сразу же ему очень понравилась. Пройдя следующим летом стажировку в «Теранос», Тайлер поменял специализацию на биологию и подал заявку на штатную должность в компании.

Его первый день на работе оказался весьма богат на события, в том числе весьма драматические. Женщина, которую все называли Анджали, как-то очень бурно увольнялась, и сотрудники собрались на парковке, чтобы попрощаться. Все вокруг перешептывались, что Анджали и Элизабет крупно разругались. А через три дня выяснилось, что группу белковой инженерии, куда Тайлера и взяли на работу, расформируют, а все ее бывшие сотрудники будут помогать команде иммуноферментного анализа, в которой сейчас катастрофически не хватало рук. Все это выглядело несколько бестолково и приводило в замешательство, но вдохновенная речь Элизабет рассеяла сомнения Тайлера: он почувствовал, как собрание наполнило его новой энергией и желанием работать с полной отдачей.

Примерно через месяц Тайлер познакомился с новой коллегой Эрикой Чонг. Она тоже только что окончила университет и была биологом, но больше ничего общего между ними не было. Тайлер — светловолосый внук знаменитого деда, плоть от плоти высших кругов американского истеблишмента — и Эрика, родившаяся в американо-китайской семье классического среднего класса. Ее отец приехал в Штаты из Гонконга и прошел все ступеньки карьерной лестницы от курьера до руководителя инженерного отдела в службе доставки *UPS*. Образование Эрика получила в основном дома.

Несмотря на разницу в воспитании, Эрика и Тайлер очень быстро подружились. Они вместе работали в группе иммуноферментного анализа и помогали в проведении экспериментов по определению точности результатов и стабильности работы «Эдисонов», прежде чем их можно было поставлять в реальные клиники. То, что они делали, называлось «валидацией процесса анализов». Об-

разцы крови для валидации брались у сотрудников, а иногда у их друзей или родственников. Чтобы стимулировать сотрудников сдавать кровь, компания выплачивала по десять долларов за пробирку. На практике это позволяло легко заработать пятьдесят долларов за один раз. Эрика и Тайлер устроили соревнование: кто первый сдаст крови на шестьсот долларов — лимит, после которого компания должна была информировать о выплатах налоговую службу. Однажды, когда добровольцы были особенно нужны, Тайлер уговорил сдать кровь своих друзей, с которыми он снимал полуразвалившийся дом неподалеку от офиса. В итоге они получили двести пятьдесят долларов, которые тут же потратили на пиво и бургеры, устроив вечеринку.



Первое разочарование, которое начало подтачивать энтузиазм, ждало Тайлера, когда он впервые увидел нутро «Эдисона». Во время прошлогодней стажировки он видел прибор лишь издали, поэтому можно представить его возбуждение, когда Ран Ху, одна из китайских ученых, работавших в компании, позвала молодого биолога заглянуть внутрь прибора, с которого только что сняли красивый черно-белый корпус. В лаборатории кроме Тайлера в этот момент присутствовала еще Аруна Айер, его непосредственный руководитель, и она тоже была очень заинтересована, поскольку, как и Тайлер, никогда не видела, что у прибора внутри, хотя и руководила раньше группой белковой инженерии. Ран провела небольшую демонстрацию, на которую Аруна и Тайлер смотрели с некоторым замешательством. Все, что они увидели, — стандартный дозатор, прикрепленный к роботизированному манипулятору, перемещавшемуся по нескольким направляющим. В то время как они ожидали увидеть что-то очень сложное, с микрогидравлическими компьютерными чипами и сложной электроникой, им показали какую-то поделку старшекласника для научной ярмарки.

Пытаясь не показать разочарования, Аруна сказала: «Выглядит круто, правда, Ран?» На что китайка саркастически ответила: «Сама видишь, круче некуда».

Корпус закрыли, и вместо неприглядного содержимого стал виден только красивый ЖК-экран с интерфейсом управления. Но и тут не обошлось без разочарований: чтобы заставить прибор работать, на иконки нужно было тыкать пальцем со всей силы. Тайлер и его коллеги по группе шутили, что Стив Джобс в гробу бы перевернулся, если бы увидел, что творят те, кто называет себя его последователями. Чувствуя отчетливое охлаждение энтузиазма, Тайлер поначалу пытался убедить себя, что, должно быть, «4S» — обещанный прибор нового поколения — будет значительно более продвинутым и сложным.

Но дальше начали происходить вещи, которые только добавляли беспокойства. Один из тестов «Эдисона» подразумевал проведение повторного анализа крови одного и того же пациента, чтобы узнать, насколько стабильный результат выдает прибор. Полученные данные использовались для расчета коэффициента вариации результатов для каждого «Эдисона». Допускалось расхождение не более десяти процентов, при больших значениях прибор нужно было перекалибровывать. К своему ужасу, вскоре Тайлер понял, что, если приборы показывали коэффициент вариации больше десяти процентов, эти данные просто не учитывались, а тесты продолжались до тех пор, пока цифры не укладывались в приемлемые значения. Это было все равно что подкидывать монету снова и снова, пока десять раз подряд не выпадет решка, а потом объявить, что эта монета падает только решкой. Но и это было не все. Даже в «приемлемых» тестовых результатах некоторые значения объявлялись «неправильными» и банально удалялись. На вопрос Эрики, как они определяют «неправильное» значение, никто из вышестоящего руководства лаборатории прямого ответа не дал. У Эрики и Тайлера, может, и не было обширного практического опыта, но оба прекрасно понимали — так со статистическими данными обходиться

нельзя. И не они одни. Аруна, которую Тайлер очень уважал как ученого, относилась к подобным вольностям чрезвычайно неодобрительно, равно как и Михаэль Гумберт, жизнерадостный немецкий ученый, с которым у молодого биолога сложились дружеские отношения.

Однажды Тайлеру довелось помогать в проведении валидационных тестов для анализов на сифилис. Некоторые анализы, например уровня холестерина, определяют относительную концентрацию определенного вещества в крови, другие — тот же тест на сифилис — выдают результат вида да/нет, который говорит о наличии или отсутствии заболевания. Для определения эффективности таких анализов измеряется их так называемая чувствительность — для этого проверяется набор образцов, в котором заранее известно, сколько из них заражены. Образцы проверяются на тестовом приборе, и по количеству верно определенных рассчитывается итоговая эффективность. За несколько дней Тайлер и его коллеги проверили двести сорок семь образцов, из которых шестьдесят шесть были заражены. На первом тестовом прогоне приборы определили только шестьдесят пять процентов из зараженных образцов, а на втором — восемьдесят. Однако в валидационном отчете было указано, что анализ на сифилис показывает эффективность в девяносто пять процентов.

Эрика и Тайлер подозревали, что компания также приводила неверные данные относительно точности других результатов от «Эдисона», например результатов анализа на витамин D. Когда тестовый образец проверяли на коммерческом анализаторе итальянской компании *DiaSorin*, содержание витамина D определялось в двадцать нанограмм на миллилитр, что составляло норму для здорового человека. Однако в том же образце «Эдисон» определил концентрацию витамина D в десять-двенадцать нанограмм на миллилитр, что означало острую недостаточность этого вещества в организме. И тем не менее анализ на витамин D был включен в список предлагаемых настоящим пациентам вместе с анализами на гормоны щитовидной железы и рак простаты.



В ноябре 2013 года Эрику перевели из группы иммуноферментного анализа в ту часть клинической лаборатории, которая была расположена на первом этаже и называлась «Нормандией», именно там стояли «Эдисоны». Во время выходных на День благодарения поступил образец от пациента из аптеки *Walgreens* в Пало-Альто с заказом на анализ витамина D. Как и было положено по инструкции, перед самым анализом Эрика запустила на «Эдисоне» тест контроля качества.

Тест контроля качества — это основное средство защиты от неточностей в результатах и основа основ лабораторной работы. Он заключается в проверке прибора на образце плазмы, для которого известно значение концентрации определяемого вещества. Если прибор выдает именно то значение, которое указано, значит, все хорошо. Если же результат на две стандартные единицы или больше отличается от контрольного, значит, тест провален.

Первый тест выдал ошибку, повторный — тоже. Эрика не знала, что делать в таких случаях. Никого из начальства не было на месте, поэтому она написала электронное письмо с просьбой о срочной помощи на адрес, который специально завели для решения неожиданно возникающих непредвиденных ситуаций. Она получила ответы с предложениями по дальнейшим действиям от Сэма Анекала, Сурая Саскены и Дэниела Янга, но ничто из предложенного не сработало. Через некоторое время в лабораторию спустилась Юен До из исследовательского отдела, чтобы посмотреть, что показывают тесты.

Технологический процесс, который Санни и Дэниел разработали для получения результатов на «Эдисоне», был, мягко говоря, нетрадиционным. На первом этапе образец крови с помощью системы *Tesap* разводился физраствором и разделялся на три части. Потом три получившихся образца анализировались на трех разных «Эдисонах». В каждом «Эдисоне» было по две насадки, каждая из которых опускалась в разведенный образец, а потом с них снима-

лись данные. В результате три «Эдисона» генерировали шесть значений. За конечный результат принималась их медиана.

Работая четко по инструкциям, Эрика получила двенадцать значений для двух тестовых образцов. Не объясняя ничего коллеге, До просто удалила два из этих двенадцати значений, объявив их «неправильными», а затем запустила анализ реального образца и отправила результаты клиенту.

Это было вопиющее нарушение протокола работы при последовательных сбоях во время тестов контроля качества. По правилам, в случае двух отказов подряд нужно было останавливать эксплуатацию прибора и проводить калибровку. Более того, До даже не должна была находиться в клинической лаборатории: у нее не было лицензии и права на работу с образцами человеческой крови. Этот случай глубоко потряс Эрику.



Меньше чем через неделю после эпизода на День благодарения Алан Бим разговаривал в «Парке юрского периода» — верхней лаборатории — с женщиной-инспектором отделения Контроля лабораторных услуг Департамента здравоохранения Калифорнии. Было заметно, что он нервничает. Подходил к концу срок действия *CLIA*-сертификата лаборатории «Теранос», и было пора его обновлять — для этого лаборатория должна была пройти проверку. По условиям программы «Медикер», такие проверки могли проводить представители департамента здравоохранения штата.

Санни тщательно проинструктировал всех сотрудников, что во время инспекции никто не должен входить в «Нормандию» или выходить из нее. Дверь, ведущая на лестницу вниз, была заблокирована и открывалась только ключ-картой со специальным допуском. Алан и другие сотрудники лаборатории поняли очевидный сигнал — инспектор не должна узнать о том, что находится за этой

дверью. За несколько часов она тщательно проверила верхнюю лабораторию и нашла несколько мелких нарушений, которые Алан обещал исправить скорейшим образом. На этом инспектор проверку закончила и уехала, так и не узнав, что не видела главного — приборов, разрабатываемых компанией. Алан не знал, что чувствовать — злость или облегчение. Получается, он только что стал соучастником обмана государственного инспектора? Как он вообще оказался в таком положении?

Вскоре после инспекции Санни потребовал, чтобы для всех анализов, которые предлагались в аптеках *Walgreens*, использовались образцы крови, взятой из пальца, а не из вены. Раньше их использовали только для четырех анализов, которые обрабатывались на «Эдисонах». А значит, полулегальную методику Дэниела Янга и Сэма Гонга, разработанную для взломанных *Siemens ADVIA*, начали применять на «живых людях». Связанные с этим проблемы не замедлили появиться.

В качестве места торжественного запуска Элизабет и Санни выбрали город Феникс, их привлекло общее доброжелательное отношение к любому новому бизнесу в Аризоне, а также большое количество пациентов без страховки, которых должны были привлечь низкие цены на анализы «Теранос». Так что в дополнение к первой точке в Пало-Альто компания открыла два велнес-центра в аптеках *Walgreens* в районе Феникса и запланировала открытие еще нескольких десятков. Элизабет хотела открыть в Фениксе и лабораторию, но пока образцы крови отправлялись из Аризоны в Пало-Альто курьерской службой *FedEx*. Система была далека от идеала: нанотейнеры транспортировались в сумках-холодильниках, но холодильники не справлялись с температурой, учитывая, сколько они находились под палящим солнцем в ожидании погрузки в самолет, так что кровь в миниатюрных колбочках сворачивалась.

Точно так же, как и раньше, когда анализы проводились на крови сотрудников-добровольцев, Алану не удавалось

получить стабильных результатов анализов на калий, только теперь это были образцы крови реальных пациентов. Кровь в нанотейнерах зачастую приходила характерного розового цвета, что свидетельствовало о гемолизе, и показатели концентрации калия в разведенных образцах были стабильно слишком высоки. Для некоторых образцов значения были настолько выше нормы, что в нормальных условиях могли означать только одно — кровь была взята у покойника. Масштабы проблемы были таковы, что Алан ввел правило — не отправлять пациентам результаты, в которых значения концентрации калия превышали им самим определенный порог. Он умолял Элизабет исключить этот анализ из списка предлагаемых, но вместо этого Элизабет отправила Дэниела Янга доработать методику.



В начале 2014 года Тайлера Шульца перевели из группы иммуноферментного анализа в производственный отдел, сотрудники которого работали внизу — в «Нормандии». Так он снова оказался рядом с Эрикой и другими коллегами по лаборатории, которые анализировали образцы крови пациентов на «Эдисонах» и взломанных *Siemens ADVIA*. Все они находились в одном помещении без каких-либо перегородок, поэтому Тайлер слышал, о чем разговаривают лаборанты. От Эрики и ее коллег Тайлер узнал, что «Эдисоны» регулярно проваливают тесты контроля качества, но Санни требует не обращать на это внимания и продолжать работать с анализами пациентов.

Как раз когда он размышлял, что делать, Тайлеру позвонил дед. Джордж Шульц планировал организовать празднование тридцатилетия Элизабет и хотел, чтобы внук сыграл для именинницы. Тайлер со старших классов играл на гитаре и даже сочинял песни. Во время путешествия прошлым летом он провел немало времени в Ирландии, играя на улице и в пабах. Он попытался использовать работу в качестве предлога, чтобы отказаться: его смена в производственном отделе как раз приходилась на время с трех

дня до часу ночи и совпадала по времени с вечеринкой. Но дед настаивал, он уже даже набросал план рассадки и выделил внуку место между Ченнингом Робертсоном и Элизабет. И он был уверен, что Элизабет разрешит Тайлеру один раз пропустить работу. Она хочет, чтобы Тайлер пришел на праздник, убеждал он.

Так что через несколько дней Тайлер оказался на вечеринке. Джордж Шульц жил в большом голубом доме, стоявшем на склоне холма рядом со стэнфордским кампусом. Шарлотта, вторая жена Джорджа, принимала активное участие в подготовке праздника, а теперь встречала гостей. По случаю торжества в Пало-Альто прилетели родители Элизабет, пришел и ее младший брат Кристиан. Среди гостей были Ченнинг Робертсон и Билл Перри, бывший министр обороны, а сейчас член совета директоров «Теранос».

По требованию деда Тайлер исполнил наспех сочиненную песню, стараясь не морщиться от пафосного текста, за основу которого был взят слоган компании про «одну каплю, которая изменит мир». К его стыду и ужасу, через некоторое время номер пришлось повторить, потому что приехал опоздавший к началу Генри Киссинджер и все были уверены, что он должен услышать посвященную Элизабет песню. Когда Тайлер закончил, Киссинджер, которому, как и Шульцу-деду, было уже за девяносто, прочел лимерик, который сам сочинил для именинницы. Все происходящее отчетливо отдавало сюрреализмом: гости собрались в просторной гостиной в буквальном смысле вокруг Элизабет, которая наслаждалась всеобщим вниманием. Она вела себя как королева, принимающая почести от придворных. Тем не менее, несмотря на некоторую неловкость, которую он испытывал на протяжении всей вечеринки, Тайлер решил, что Элизабет относится к нему вполне дружелюбно и он может поделиться с ней своей озабоченностью. Вскоре после юбилея Тайлер написал ей письмо с вопросом, могут ли они встретиться.

Элизабет пригласила его в свой кабинет. Разговор был весьма недолгим, но Тайлер успел поднять несколько вопросов, которые беспокоили его больше всего. В том числе заявление «Теранос» о высокой точности анализов: компания утверждала, что коэффициент вариации практически по всем анализам значительно ниже пороговых десяти процентов, но реальные цифры были значительно выше, рассказал Тайлер руководителю. Элизабет выглядела удивленной и ответила, что официально таких утверждений «Теранос» никогда не делала. Она предложила проверить, что написано на сайте, и открыла его на большом экране своего компьютера. В разделе «Наша технология» красовался броский зеленый логотип и крупными буквами было написано: «Коэффициент вариации значительно ниже десяти процентов», но Элизабет указала на сноску, под которой маленьким шрифтом было написано, что это относится только к анализу «Теранос» на витамин D.

Тайлер принял объяснение, а про себя решил, что нужно не забыть проверить данные валидации по анализу на витамин D. Затем он обратил ее внимание на то, что часто его собственные расчеты не совпадают с цифрами, которые потом оказываются в валидационных отчетах. По его данным получалось, что значения коэффициентов вариации в отчетах занижены. Другими словами, компания значительно завышала точность своих анализов.

«Да, это странно, так быть не должно», — ответила Элизабет. А затем предложила Тайлеру переговорить с Дэниелом Янгом, чтобы тот подробно рассказал, как в «Теранос» анализируются валидационные данные, и помог устранить недопонимание. Тайлер так и сделал — после разговора с Элизабет он встречался с Янгом дважды за месяц. Общаться с Дэниелом было непросто. Он выглядел типичным ученым: высокий лоб с залысинами, умные глаза за стеклами очков в тонкой металлической оправе. Выражение его лица всегда оставалось предельно непроницаемым, и совершенно невозможно было понять, что он в данный момент думает или чувствует.

Во время первой встречи Дэниел спокойно и обстоятельно объяснил Тайлеру, где тот ошибается в расчетах коэффициента вариации. Вместо одного медианного значения для каждого прибора Тайлер учитывал все шесть показателей, которые выдавал прибор. Пациенту в результатах реального анализа сообщали только одно значение — медианное, — а значит, и при валидации нужно было брать только медиану, сказал Дэниел.

Теоретически это звучало разумно, но Тайлер обратил внимание Дэниела на главную болезнь «Эдисона» — ненадежность насадок для дозатора. Выбор среднего значения из шести как раз и был способом борьбы с этой неточностью и ненадежностью — работой насадки стабильно, нужды в лишних значениях и расчетах просто не было бы.

Обсудив это, они перешли к вопросу анализа на сифилис и его значительно преувеличенной, по мнению Тайлера, точности. У Дэниела и тут было готовое объяснение. Да, часть результатов находилась в пограничной зоне, спокойно объяснял он, и эти результаты не включались в расчет точности. Тайлера это не убедило. Никаких четких критериев, чтобы заранее определить эту «пограничную зону», не было. И при необходимости ее можно было расширять и расширять, пока все результаты, не удовлетворяющие желаемой точности, не удалялись из расчета. В случае с тестом на сифилис это расширение закончилось тем, что в «пограничную зону» попадало больше результатов, чем в зону успешно определенных образцов. Не выдержав, Тайлер спросил, неужели Дэниел действительно верит в то, что их анализ на сифилис самый точный на рынке, как об этом говорилось на сайте «Теранос». Дэниел ответил, что компания никогда не делала подобных заявлений.

Вернувшись на рабочее место, Тайлер нашел в сети две последние публикации о «Теранос» и отправил ссылки на них Дэниелу. Первая вела на интервью Элизабет в *The Wall Street Journal*, где та говорила, что «анализы «Теранос» значительно превосходят по точности тради-

ционные методы», и называла это научным достижением. Когда Тайлер встретился с Дэниелом в следующий раз, тот признал, что заявления в статье действительно слишком смелые, но сказал, что они остаются на совести автора, а Элизабет ничего такого не говорила. Тайлеру попытка свалить всю ответственность на журналиста показалась неубедительной: вряд ли автор статьи мог сам придумать все эти утверждения, по крайней мере основную информацию он должен был получить от Элизабет.

«Ну, да, порой на интервью ее заносит, и она начинает несколько преувеличивать успехи компании», — улыбнулся в ответ Дэниел.

Но на этом список беспокоивших Тайлера моментов не исчерпывался. Кое-что из недавнего разговора с Эрикой не давало ему покоя, и биолог решил поднять этот вопрос сейчас. Все клинические лаборатории три раза в год должны были проходить так называемую «квалификационную проверку», по результатам лаборатории допускались или не допускались к работе на рынке. Сама проверка заключалась в том, что уполномоченные организации типа Американской школы патологов присылали в лабораторию образцы плазмы крови для проведения анализов, которые были доступны в лаборатории, а потом сравнивали их результаты с эталонными.

В течение первых двух лет работы присылаемые для проверки образцы прогонялись через коммерческие анализаторы. Но теперь, с началом работы «Эдисонов», в том числе и с образцами крови пациентов, квалификационные тесты нужно было выполнять именно на них. Алану Биму и Марку Пандори — который теперь числился вторым директором лаборатории — было чрезвычайно интересно, как покажут себя приборы «Теранос» в независимом тестировании. Алан и Марк попросили Эрику и остальных лаборантов разделить все образцы пополам, чтобы проверить их как на «Эдисонах», так, для сравнения, и на коммерческих приборах *Siemens* и *DiaSorin*. Результаты пока-

зали значительное расхождение значений, особенно для анализа на витамин D.

Когда Санни узнал об их маленьком эксперименте, он был вне себя от бешенства и не просто приказал тут же прекратить самодеятельность, но и отправлять в качестве результатов проверки только данные с *Siemens* и *DiaSorin*. В лаборатории это вызвало удивление и долгие обсуждения, что на самом деле нужно было отправлять данные с «Эдисонов». Тайлер не поленился перечитать сертификационные регламенты *CLIA* и убедился, что там черным по белому было написано: «образцы для квалификационной проверки должны быть протестированы и анализированы по той же методике и на том же оборудовании, что используется в ежедневной работе лаборатории». В «Теранос» образцы пациентов для анализов на витамин D, рак простаты и гормоны щитовидной железы обрабатывались на «Эдисонах», а значит, и на квалификационную проверку нужно было отсылать результаты с «Эдисонов», а не коммерческих приборов.

Тайлер сказал Дэниелу, что такая практика совершенно точно незаконна. Дэниел в ответ привел очень запутанные рассуждения, которые следовали определенной логике, но основывались на нескольких очень зыбких допущениях. Он объяснял, что проверка сводилась к тому, что результат с проверяемого прибора сравнивали с результатами аналогичного эталонного оборудования. Но в случае с анализами «Теранос» это было невозможно, потому что оборудование и методика компании были уникальными и эталона для них просто не существовало. Поэтому отсылка данных с традиционного оборудования была единственной возможностью предоставить сравнимые результаты, ведь эти приборы были доступны в других лабораториях и имели эталонные образцы. Да и вообще, подытожил он, регламенты квалификационных проверок были настолько запутанны, что Тайлер мог не волноваться — компания ничего не нарушила. Но Тайлера его объяснение не убедило.



В девять часов шестнадцать минут утра 31 марта 2014 года на электронный адрес Тайлера пришло письмо, которого он ждал все выходные. Если быть точным, письмо пришло на адрес Колина Рамиреса — это было вымышленное имя, которое Тайлер использовал, чтобы не раскрывать свою личность. Отправителем была Стефани Шульман, директор Программы аккредитации клинических лабораторий в Департаменте здравоохранения штата Нью-Йорк, она отвечала на запрос, который Тайлер отправил в пятницу от имени несуществующего Рамиреса.

Тайлер отправил этот запрос в Нью-Йорк потому, что именно этот департамент здравоохранения и проводил те самые квалификационные проверки, в которых участвовала «Теранос». Тайлер так и не мог успокоиться в своих подозрениях о нелегальности способа, которым «Теранос» проходила эти проверки, поэтому решил запросить авторитетное мнение. После непродолжительной переписки, в которой Тайлер кратко описал то, что происходило с образцами, он получил прямой и однозначный ответ: действия «Теранос» являлись «видом обмана органов, проводящих квалификационную проверку», которые «являлись нарушением федерального законодательства и законов штата». В качестве дальнейших действий Шульман предложила Тайлеру два варианта: раскрыть ей, в какой именно лаборатории происходят описанные нарушения, или подать анонимную жалобу в нью-йоркский отдел расследований нарушений лабораторной деятельности. Тайлер выбрал второй вариант.

Убедившись в своей правоте, Тайлер отправился к деду. Они сидели в гостиной, и Тайлер пытался объяснить девяностолетнему бывшему госсекретарю концепцию точности медицинских приборов, их чувствительности, описать процедуры контроля и проверки, а главное, объяснить, чего не хватало «Теранос» в этих аспектах. Кроме того, он рассказал Джорджу Шульцу, что на самом деле собственный при-

бор «Теранос» используется для проведения лишь нескольких анализов из более чем двух сотен, упомянутых на сайте. И что в любом случае образцы сперва разводят с помощью чужого коммерческого прибора размером с письменный стол и стоимостью в десятки тысяч долларов.

Джордж отнесся к рассказанному с сомнением, внук чувствовал, что не может достучаться до старика. Но Тайлер хотел сообщить ему и как своему деду, и как члену совета директоров компании, что он больше не может участвовать в том, что творит «Теранос». Он сказал, что собирается уволиться. В ответ дед предложил Тайлеру дать Элизабет еще один шанс разобраться с этими проблемами. Тогда Тайлер попытался договориться с Элизабет о новой встрече, но в связи с резко возросшим общественным признанием и популярностью в ее расписании не нашлось времени. Она предложила ему изложить свои сомнения в письменном виде и отправить ей по электронной почте. Тайлер так и сделал: он написал большое письмо, где подробно изложил содержание бесед с Дэниелом Янгом, а также аргументы, почему его не убедили объяснения Дэниела. Он даже приложил подробные данные валидационных тестов, чтобы обосновать свое мнение. Закончил письмо Тайлер такими словами:

Простите, пожалуйста, если этот текст мог показаться агрессивным, я ни коем случае не хотел нападать на компанию, наоборот, это попытка найти решение возникших проблем. Я полностью разделяю то видение будущего, которое присуще компании, и очень беспокоюсь, что некоторые способы ведения текущих дел могут помешать нам достичь нашей большой цели.

Несколько дней ничего не происходило. Когда Тайлер наконец получил ответ, тот оказался не от Элизабет, а от Санни и был уничижительным. Сам текст получился длиннее оригинального письма Тайлера, и в нем Санни пункт за

пунктом разносил все, что написал биолог, и выражал глубокие сомнения в компетентности Тайлера в чем-либо вообще от статистики до лабораторной работы. Из письма Санни выходило, что Тайлер слишком молод и неопытен, чтобы разбираться в том, о чем писал. Каждая фраза сочилась ядом, но самые сильные выражения Санни приберег для абазца насчет обмана квалификационной проверки:

Опрометчивые комментарии и беспочвенные обвинения в адрес чистоты намерений и практик нашей компании, ее руководства и ключевых сотрудников основаны на столь вопиющем невежестве и так оскорбительны, что, исходя они от любого другого человека, мы бы заставили его поплатиться самым жестоким образом. Единственная причина, почему я вообще вам отвечаю лично, — это ваш дед Джордж Шульц.

Я уже потратил непомерно много времени, отложив важные дела, чтобы разобрать ваши нелепые предположения, поэтому единственное, что я готов услышать по этой теме, — искренние извинения, которые я передам нашим сотрудникам, в том числе Дэниелу.

Тайлер понял, что пора увольняться. Вместо извинений он отправил Санни одну строчку, сообщая, что работает положенные по договору две недели, если нужно, но готов уйти немедленно. Через пару часов его вызвала Мона, руководитель отдела кадров, и сообщила, что он уволен с текущего дня. Она потребовала подписать еще несколько соглашений о неразглашении, а потом вызвала охрану, чтобы Тайлера вывели из здания. Но все охранники были заняты, поэтому пришлось ему уйти самому.

Он даже не успел дойти до машины, как раздался звонок телефона.

«Что бы ты сейчас ни делал, пожалуйста, остановись!» — прозвучал в трубке взволнованный голос его матери.

Тайлер ответил, что уже поздно, потому что он уже уволился и подписал все бумаги.

«Я не об этом. Только что звонил твой дед, а ему позвонила Элизабет и сказала, что если ты собираешься продолжить свою вендетту против нее и компании, то пожалей об этом».

Эта новость ошеломила Тайлера. Элизабет угрожала его семье, да еще и использовала деда для передачи угроз. Он почувствовал нарастающую злость. Повесив трубку, он отправился в Гуверовский институт.

Секретарь Джорджа Шульца провела его в угловой кабинет деда, расположенный на втором этаже, вдоль всех его стен стояли книжные шкафы. Тайлер все не мог отойти от угроз, но предельно спокойно объяснил деду, что произошло. Он показал свое первое письмо Элизабет и едкий ответ Санни. Джордж попросил секретаря сделать копии обоих документов и убрал в сейф.

Тайлеру казалось, что на этот раз он смог донести что-то до деда, но стопроцентной уверенности не было. Старик привык сдерживать эмоции и не демонстрировать слишком ярко, что думает. Будучи высокопоставленным членом кабинета министров и проведя бесконечное количество встреч, на которых среди прочего всерьез обсуждались перспективы ядерных ударов во время холодной войны, он научился сохранять спокойствие и непроницаемость в любых ситуациях. Они договорились, что Тайлер поужинает с ним тем вечером. На прощание Джордж сказал: «Меня пытаются убедить, что ты слишком глуп. Это невозможно. Тем не менее меня можно убедить, что ты ошибаешься, и в данном случае, мне кажется, так и есть».



Эрика знала, что Тайлер уволился, и думала, а не последовать ли его примеру. То, что происходило в лаборатории, начало переходить все границы разумного. Кроме первых четырех анализов группа валидации одобрила для коммер-

ческого использования проводимый на «Эдисоне» анализ на гепатит. Слегка неточный анализ уровня витамина D в крови — это одно дело, но ставки резко возростали, как только речь заходила об опасном инфекционном заболевании.

Когда поступил первый образец с заказом на анализ гепатита С, Эрика отказалась обрабатывать его на «Эдисоне». Марк Пандори вызвал ее в кабинет для объяснений, где она просто разрыдалась. У них с Марком были хорошие отношения, она доверяла директору лаборатории. С момента начала работы Марк пытался действовать по закону и не переходить этических границ, в том числе и в истории с квалификационной проверкой.

Эрика рассказала, что реагенты для анализов на гепатит просрочены, «Эдисоны» давно пора калибровать и в конце концов она просто им не доверяет. Вместе они решили проводить анализы на гепатит с помощью коммерческих комплектов *OraQuick HCV*. Некоторое время все шло хорошо, но в какой-то момент запас иссяк, а когда они попытались сделать заявку на закупку новых, Санни вышел из себя и пригрозил запретить им заказывать что-либо вообще.

Потом, ровно в тот момент, когда Тайлер отвечал на панический звонок от матери, Санни потребовал, чтобы Эрика зашла к нему в кабинет. Он внимательно изучил письма Тайлера и сделал вывод, что именно Эрика отправила коллеге данные валидационных тестов. Разговор начался вполне дружелюбно, но, когда Эрика подняла тему проваленных проверок, Санни принялся ругаться. Разговор он закончил словами: «Подумай и скажи, а хочешь ли ты здесь работать дальше?»

Когда смена закончилась, Эрика встретила с Тайлером. Он предложил ей поехать на ужин к Джорджу Шульцу. Он надеялся, что если дед увидит, что внук не единственный из сотрудников компании, кто сомневается в легальности работы лаборатории «Теранос», то, может быть, он отнесется к вопросу серьезнее. Эрика согласилась попробовать.

Но, когда они приехали к Джорджу Шульцу, стало ясно, что за прошедшие несколько часов дед Тайлера полностью принял позицию «Теранос». За ужином Тайлер и Эрика перечислили нарушения и проблемы, с которыми сталкивалась лаборатория, но, похоже, слушала их только Шарлотта, жена Джорджа. С обескураженным видом она просила повторить то одну, то другую часть истории.

Джордж, наоборот, был совершенно безразличен. Тайлер заметил, что старик чуть ли не боготворит Элизабет. И про любовь деда к науке Тайлер тоже был в курсе. Джордж не раз рассказывал внуку, как скоро прогресс изменит мир к лучшему и опасности типа эпидемий и изменения климата останутся в прошлом. В результате оказалось, что он уже не может отпустить «Теранос» и признать, что это ошибка.

Шульц-дед рассказал, что его знакомый высококлассный хирург из Нью-Йорка — которого, между прочим, сам Генри Киссинджер называл умнейшим человеком — заверял, что технология «Теранос» очень скоро совершит революцию в хирургии. А по словам Элизабет, «Эдисоны» уже были установлены в вертолетах военных медиков и армейских госпиталях, а значит, они прекрасно работают.

Тайлер и Эрика пытались объяснить, что это невозможно — приборы «Теранос» еле работали даже в стенах родной лаборатории, но было ясно, что Джордж им просто не верил. Он рекомендовал им забыть о «Теранос» и жить дальше. После такого разговора стало ясно, что альтернатив, кроме как последовать совету Джорджа Шульца, у Тайлера и Эрики просто не было.

Эрика уволилась на следующий день. Она написала короткую прощальную записку Элизабет и Санни и передала ее через Марка Пандори. В ней она еще раз упомянула, что категорически против обработки анализов настоящих пациентов на «Эдисонах» и что, судя по всему, «компания не разделяет общепринятые стандарты качества и не заботится о пациентах». Взглянув на записку, Марк сунул

ее обратно Эрике и сказал, что лучше уйти тихо, не устраивая скандала.

Немного подумав, Эрика решила, что он прав. Она сложила лист с запиской и убрала его в рюкзак. Но буквально через несколько минут Мона из отдела кадров, оформляя документы на увольнение Эрики, спросила, не осталось ли у нее чего-либо, принадлежавшего компании. Чтобы доказать, что у нее ничего нет, Эрика открыла рюкзак, и Мона заметила сложенный листок, который тут же конфисковала. Она заставила Эрику подписать новое соглашение о неразглашении и предупредила, чтобы та не смела ничего писать о «Теранос» в социальных сетях или на форумах.

«Мы внимательно следим за такими вещами, — сказала Мона. — Если напишете что-нибудь, мы тут же узнаем».

Глава 17

Слава

Ричард и Джо Фьюзы в напряженных позах сидели напротив Дэвида Бойза и одного из его партнеров за столиком в лобби отеля *Fairmont* в Сан-Хосе. Стоял воскресный мартовский вечер, и в обычно шумном холле, где по вечерам не умолкали два рояля, было неожиданно тихо. Четверо мужчин могли говорить, не повышая голоса. Бойз, одетый в щегольский темно-синий пиджак и свои фирменные черные кроссовки, выглядел весьма расслабленно и уверенно. Он попросил организовать эту встречу, чтобы обсудить урегулирование судебного разбирательства, тянувшегося между Фьюзами и «Теранос» последние два с половиной года.

В начале этого процесса Ричард и Джо были полны решимости бороться до победного конца, чего бы это ни стоило, но сейчас — через два с половиной года — они выглядели усталыми и потрепанными. Слушания по делу начались несколько дней назад, и только тогда до Фьюзов начало доходить, насколько другая сторона превосходит их по силам и возможностям. Не найдя достаточно профессиональных юристов за те деньги, которые они могли себе позволить после нескольких лет постоянных расходов, Фьюзы решили выступать в суде самостоятельно. Но сейчас это решение, казавшееся еще недавно разумным, выглядело очевидной ошибкой: Джо был юристом, но специализировался на патентном праве и никогда не выступал в суде, и уж тем более не мог составить сколько-нибудь

серьезной конкуренции лучшему юристу страны и армии его помощников.

Кроме того, смерть Иена Гиббонса лишила Фьюзов очень ценного и важного свидетеля. В какой-то момент казалось, что вдова Иена, Рошель, может свидетельствовать вместо умершего мужа: Ричарду удалось связаться с ней, и Рошель рассказала, что Элизабет пыталась угрозами заставить Иена отказаться от выступления в суде, потому что знала, что тот собирается вскрыть многие случаи обмана и лжи в материалах и заявлениях «Теранос». Однако судья отклонил запоздалое ходатайство Фьюзов о привлечении Рошель в качестве свидетеля.

Навредило делу и выступление перед судом самого Ричарда Фьюза. Бойз поймал его на нескольких подряд фактах совершенно бессмысленной лжи, которая в принципе никак не подтверждала обвинения со стороны «Теранос», но в целом значительно подорвала доверие вообще ко всему, что в дальнейшем говорил Фьюз. Например, Фьюз утверждал, что до сих пор вел активную врачебную практику и принимал пациентов — факт, который отказалась подтвердить под присягой даже его собственная жена. Когда Бойз объявил об этом, то Ричард, не имея ни малейшей причины упорствовать, кроме разве что гордости, продолжал стоять на своем. А в скомканном вступительном слове Ричард зачем-то сказал, что его патент вообще никак не был связан с «Теранос», что было очевидной глупостью, учитывая, что в тексте патентной заявки упоминалось название компании и присутствовали цитаты с сайта.

Джо наблюдал за провальным выступлением отца с нарастающей тревогой. Когда-то отец был великолепным оратором: его бизнес-речи были полны импровизаций и неожиданных примеров из жизни. Но этот вольный и легкий стиль не работал в суде во время свидетельства под присягой, когда матерый адвокат противоположной стороны в буквальном смысле проверял каждое слово на точное соответствие фактам и предыдущим заявлениям. Да и память Ричарда к семидесяти годам была не так хороша, как прежде.

Джо боялся, что выступление его брата вызовет новые проблемы. Бойз знал взрывной характер Джона и наверняка придумал, как спровоцировать его, чтобы тот сорвался перед присяжными. Адвокат уже упоминал, что Джон угрожал Элизабет и отпускал грязные ругательства в ее адрес.

В общем и целом все это выглядело как прямая дорога к проигрышу дела. Но самую большую жуть нагоняла мысль, что в случае проигрыша, который казался практически неизбежным, суд мог обязать проигравших Фьюзов возместить судебные издержки «Теранос». Джо боялся даже подумать, сколько контора Бойза получила за то время, что шла тяжба. Выплата такой суммы могла разорить и его, и отца, а ведь они сами уже потратили больше двух миллионов долларов на юристов.

На неформальную встречу в отеле Бойз пришел с Майком Андерхиллом, одним из своих коллег. Андерхилл, очень высокий и худощавый, начал беседу, дружелюбно спросив Ричарда, действительно ли тот вырос на ферме. Это было правдой, и разговор перешел на тонкости разведения скота, в которых Бойз кое-что понимал, потому что владел ранчо в долине Напа. Когда же наконец перешли к делу, Андерхилл сказал, что, похоже, лучшим исходом для обеих сторон будет мировое соглашение. Фьюзы, конечно, могли продолжать упорствовать, но тогда, по словам Андерхилла, его сторона раскроет в суде сведения, которые похоронят карьеру и доброе имя Джона Фьюза. Он не уточнил, что это за сведения, и в целом пытался сделать вид, что не угрожает, а наоборот, будет очень расстроен, если ему придется нанести такой удар. Мрачная ирония ситуации заключалась в том, что Майк и Джон работали бок о бок в бюро *McDermott Will & Emery*, у них даже была одна на двоих секретарша. Андерхиллу пришлось уйти из бюро после того, как Джон, от лица как раз их секретарши, подал жалобу на сексуальные домогательства со стороны Андерхилла. Последний, впрочем, отрицал какое-либо неподобающее поведение и всегда говорил, что на тот момент

ему уже предложили место в бюро Бойза, потому он и уволился.

Перспектива разбираться еще и с компрометирующей брата информацией добавила Джо головной боли, но, по правде говоря, и он сам, и его отец были и без этого готовы пойти на мировую. Осталось договориться о деталях: Фьюзы отзывают патент, а «Теранос» — иск. Никто не платит никаких неустоек, каждая сторона оплачивает свои судебные издержки самостоятельно. По итогу получалось, что Фьюзы безоговорочно капитулируют, а Элизабет победила.

Бойз настоял, чтобы черновик соглашения был составлен тут же на месте. Он написал условия на листе бумаги и передал его Джо, который, в свою очередь, внес несколько изменений. Андерхилл ушел до офиса, чтобы распечатать окончательный вариант. Пока они ждали его с бумагами, Фьюз-старший снова пожаловался, что все обвинения в краже были ложными. Бойз, с удовольствием играя роль великодушного победителя, ответил, что, может быть, и верит Ричарду, но в качестве адвоката является лишь голосом клиента и должен защищать его позицию.

Фьюз спросил Бойза, может ли тот сделать что-нибудь для Джона. Репутацию его сына растоптали ни за что ни про что. Андерхилл и раньше в процессе переговоров с Джо упоминал возможность передавать Джону некоторые патентные дела, если тот подпишет полный отказ от судебного преследования Элизабет и «Теранос», и Бойз подтвердил, что предложение все еще в силе. Нужно выждать примерно полгода, чтобы улеглась шумиха, а после этого он сможет отправлять ему дела. Бойз предложил позвонить Джону, обсудить детали. Ричард достал телефон, набрал вашингтонский номер Джона и передал трубку Бойзу. Как выяснилось, Джон был совершенно не в настроении мириться, он был полон решимости свидетельствовать в суде, а мировое соглашение означало, что ему этого сделать не дадут. Он гневно заявил Бойзу, что никогда и ни за что не подпишет отказ от судебного пресле-

дования «Теранос», пока компания не выпустит публичное заявление, полностью восстанавливающее его доброе имя. Ричард и Джо не слышали конкретных слов, но поняли, что разговор не складывается: Бойз держал телефон на некотором расстоянии от уха и морщился от особенно громких выкриков Джона с другого конца линии. Через пару минут Бойз молча протянул телефон обратно Ричарду, дополнительная сделка, очевидно, сорвалась.

Однако главное мировое соглашение осталось в силе. Когда Андерхилл вернулся с распечатанным документом, Ричард и Джо еще раз внимательно перечитали текст и поставили свои подписи. Ричард Фьюз выглядел полностью раздавленным. Гордый и задиристый бывший агент ЦРУ не выдержал и всхлипнул.



На следующее утро Фьюз набросал записку на листе бумаги из гостиничного номера и, придя в суд, попросил Бойза передать ее Элизабет. Записка гласила:

Дорогая Элизабет!

Дело разрешилось. Желаю больших успехов тебе, здоровья и счастья родителям. Мы все иногда ошибаемся, такова жизнь. Могу тебя заверить только, что я не крал у тебя идей ни для одного из своих шестисот двенадцати патентов. Все — от первого до последнего — я придумал сам.

С наилучшими пожеланиями,
Ричард Фьюз.

Оставшийся в Вашингтоне Джон Фьюз, однако, был совершенно не рад мировому соглашению. Он был зол абсолютно на всех, включая отца и брата, согласившихся на сделку, в результате которой компания Элизабет получила все, что та хотела, а Джону даже не дали выступить в суде, чтобы рассказать историю со своей стороны. В приступе мстительности Джон написал письмо молодой жур-

налистке по имени Джулия Лав, которая освещала процесс «Теранос» против Фьюзов для журнала *American Lawyer Media*, и рассказал ей о предложении Бойза, выставив этот разговор как попытку подкупа. Кроме того, он поклялся подать в суд на Бойза, а отца и брата указать соответчиками. Потом он написал Андерхиллу, Ричарду и Джо, что все, что они посмеют прислать ему в дальнейшем, будет тут же отправлено в газеты, и переслал им свое письмо для Джулии Лав.

Через пару часов пришел гневный ответ от Андерхилла, из списка адресатов была удалена журналистка, но было добавлено его начальство. Он категорически отверг любые обвинения в попытке подкупа и пообещал встречный иск, если Джон будет упорствовать. На случай, если вдруг посыл был недостаточно ясен, вдогонку за письмом Андерхилла пришло короткое сообщение, отправленное Бойзом: «Кого боги хотят уничтожить — того они сперва лишают разума».



Статья Джулии Лав о мировом соглашении «Теранос» и Фьюзов, попавшая в ежедневную рассылку *American Lawyer Media*, привлекла внимание Роджера Парлоффа, судебного журналиста издания *Fortune*. Парлофф в свое время работал адвокатом по уголовным делам в сфере бизнеса и технологий, а теперь, став журналистом, всегда внимательно следил за самыми эпичными судебными баталиями.

Этот процесс показался ему отчетливо странным, а по опыту он знал, что странные процессы часто оказывались отличным материалом для публикаций. Почему вдруг Бойз, считавшийся лучшим юристом страны и к которому выстраивалась очередь высокопоставленных клиентов, вдруг лично занялся малоинтересным патентным спором, вместо того чтобы отправить кого-нибудь из подчиненных? Или почему Джон Фьюз, сам юрист, да еще и кровный родственник ответчиков, публично грозит подать в суд на Бойза и истца за ложные обвинения?

Из своего кабинета в Рокфеллеровском центре на Манхэттене Парлофф позвонил Дон Шнайдер, много лет занимавшей должность пресс-секретаря Бойза. Для Шнайдер звонок оказался как нельзя кстати. Она только что выслушала полный энтузиазма и гордости рассказ самого Бойза о процессе и решила, что неплохо бы осветить его в СМИ. Так что она была готова лично рассказать все подробности, благо офис *Fortune* находился буквально в четырех кварталах.

Пока Шнайдер шла по Манхэттену, ей пришло в голову, что, хотя победа Бойза в этом деле была отличным информационным поводом, сама компания «Теранос» и личность Элизабет были еще лучшей темой. Пресс-секретарь не была лично знакома с Холмс, но уже несколько лет подряд выслушивала восторженные отзывы Бойза. Разговор с журналистом из *Fortune* мог стать отличным способом обеспечить попадание протеже Дэвида в федеральные новости как раз к моменту, когда компания собиралась развернуть свои услуги на всю страну. К тому моменту, когда она дошла до офиса журнала на Авеню Америк, план того, что она собиралась рассказать, полностью поменялся.

Парлофф был заинтригован. Он не читал прошлогоднее интервью с Элизабет в *The Wall Street Journal* и никогда не слышал о «Теранос». Но в этом-то, по словам Шнайдер, и было самое интересное — как если бы ему представилась возможность первым написать об *Apple* или *Google*, когда еще никто не знал о нынешних столпах Кремниевой долины.

«Роджер, это величайшая компания, о которой вы когда-либо слышали или услышите, — сказала она. — Идеальный кандидат на обложку *Fortune*, как в старые добрые времена!»

Через несколько недель Парлофф отправился в Пало-Альто на встречу с Элизабет. За несколько дней он поговорил с ней в общей сложности семь часов. Преодолев первый шок от необычного голоса, Парлофф нашел Элизабет умной женщиной и увлекательным собеседником. По вопросам, не касающимся анализов крови, она

высказывалась очень скромно, почти наивно, но стоило ей заговорить о «Теранос», как в ней просыпалась уверенность, а в голосе начинала звучать сталь. Она не забыла упомянуть о последних финансовых успехах компании: за последний раунд инвесторы вложили четыреста миллионов долларов, а компания оценивалась теперь в девять миллиардов, став, таким образом, одним из самых дорогих стартапов Кремниевой долины. Довелось Парлоффу увидеть и «миниЛаб», хотя Элизабет избегала использовать это название. Правда, фотографировать его она не разрешила, а еще попросила не использовать в статье слов «устройство» или «прибор», предпочитая термин «анализатор».

В общем и целом выходило, что Элизабет смогла создать действительно инновационную и весьма впечатляющую технологию. Как и руководству *Partner Fund*, Элизабет рассказала Парлоффу, что анализатор «Теранос» может провести семьдесят разных анализов по одному малюсенькому образцу крови, взятому из пальца. Кроме того, исходя из этого разговора, Парлофф решил, что все две с лишним сотни анализов, которые предлагала компания, тоже проводились по крови из пальца и с помощью технологии «Теранос». Глубокими познаниями в биологии или медицине, чтобы оценить реалистичность этих заявлений, Парлофф не обладал, поэтому за подтверждением он отправился к внушающим безоговорочное доверие членам совета директоров, чьи заявления в дальнейшем и использовал для написания своего материала. Он поговорил с Шульцем, Перри, Киссинджером, Нанном, Мэттисом и двумя новыми директорами — Ричардом Ковачевичем, бывшим исполнительным директором крупного банка *Wells Fargo*, и бывшим лидером сенатского большинства Биллом Фристом. Все они с энтузиазмом поручились за Элизабет, при этом Шульц и Мэттис были особенно красноречивы.

«Все в этой девушке дышит чистотой помыслов, — говорил Шульц. — Я не шучу, она правда хочет изменить мир к лучшему и знает, как это сделать».

Мэттис не жалел слов, нахваливая честность Элизабет. «Мне кажется, что ее чувство этики — как личной, так и в качестве предпринимателя, руководителя и медика — настолько развито и отточено, что я, пожалуй, не встречал такого и у значительно более взрослых людей», — разливался соловьем отставной генерал.

Парлофф не стал их цитировать в своей статье, но столь хвалебные отзывы в адрес Элизабет из уст, несомненно, выдающихся людей, входивших в совет директоров, убедили его, что Элизабет действительно новая восходящая звезда масштабов Стива Джобса. При этом Парлофф считал, что он и сам неплохо разбирается в людях. В конце концов, он повидал немало мерзавцев и мошенников за годы стажировки в тюрьме во время учебы на юридическом факультете, а потом в журнале, освещающая процессы над мошенниками типа Барри Минкова и Марка Драйера, которые отправились за решетку по обвинениям в организации финансовых пирамид. Несомненно, Элизабет начинала скрытничать, как только речь заходила о некоторых деталях работы ее компании, но в остальном она вела себя откровенно и искренне. Поскольку статья в результате получилась вовсе не о патентном споре, связаться с Фьюзами, чтобы выслушать их часть истории, Парлофф не потрудился.



Выпуск *Fortune* с фотографией Элизабет на обложке и хвалебной статьей Парлоффа вышел 12 июня 2014 года и ментально сделал главу «Геранос» звездой. Интервью в *The Wall Street Journal* вызвало некоторый резонанс, а потом еще была статья в *Wired*, но ничто не привлекало внимания сильнее, чем фотография на обложке. Особенно если на ней была изображена привлекательная молодая женщина в черной водолазке с выразительно подведенными пронзительно-голубыми глазами и ярко-красными губами, и все это сопровождалось крупным заголовком: «Директор, которому нужна кровь».

В статье впервые публично называлась цифра, в которую тогда оценивалась компания, и тот факт, что Элизабет владела более чем половиной акций. Было там и начинавшее входить в привычку сравнение молодой бизнес-леди со Стивом Джобсом и Биллом Гейтсом. Правда, в этот раз автором цитаты был не Джордж Шульц, а старый стэнфордский друг и наставник Элизабет Ченнинг Робертсон. Прочитай Парлофф материалы суда между Шульцами и «Теранос», он бы узнал, что компания платила Робертсону полмиллиона долларов в год, якобы за оказание консультативных услуг. Зато Парлофф не преминул написать про боязнь иголок — деталь, которую будут повторять снова и снова в вале последовавших публикаций и которая стала центральными стержнем истории «гениальной» Элизабет.

Когда статью прочли редакторы *Forbes*, они немедленно перепроверили оценку компании и долю Элизабет, а затем отправили к ней своих журналистов. Свою историю «Теранос» журнал опубликовал в следующем номере под заголовком «Кровь и великолепие», в ней Элизабет назвали «самой молодой женщиной, самостоятельно заработавшей миллиарды». Через два месяца фото Элизабет украсило обложку ежегодного издания списка *Forbes 400*, где были перечислены богатейшие люди Америки. Лестные статьи посыпались одна за другой — *USA Today, Inc.*, *Fast Company* и *Glamour*, не отставало и телевидение — *NPR, Fox Business, CNBC, CNN*, и *CBS News*. После взрывной медиапопулярности Элизабет стали приглашать на многочисленные научные и бизнес-конференции и осыпать почестями. Внезапно она стала самой молодой обладательницей премии Горацио Алджера¹, а журнал *Time* упомянул ее в списке ста самых влиятельных людей в мире.

¹ Премия Ассоциации выдающихся американцев им. Горацио Алджера (*англ.* Horatio Alger Association of Distinguished Americans), ежегодно присуждающаяся выдающимся американцам, которые демонстрируют преданность, целеустремленность и настойчивость в своей личной и профессиональной жизни.

Президент Обама назначил Элизабет американским послом глобального предпринимательства, а Медицинская школа Гарвардского университета пригласила ее войти в состав совета факультета.

Нужно отметить, что Элизабет, конечно, сделала все, чтобы приобрести известность, но в такой взрывной популярности была не только ее заслуга. В обществе явно существовал запрос на появление молодой и успешной женщины в традиционно мужском мире бизнеса. Марисса Мейер из *Yahoo* и Шэрил Сэндберг из *Facebook* получили свою долю общественного признания, но про них нельзя было сказать, что это девушки, создавшие с нуля собственную крупную компанию. А вот в Элизабет Холмс Кремниевая долина нашла свою первую успешную женщину-лидера технологической компании, ставшей еще и первой женщиной-миллиардером в Долине.

Но были и некоторые странности в поведении Элизабет, проявившиеся под внезапно свалившимся на нее пристальным вниманием прессы и публики. Она вела себя больше как кинозвезда, чем как предприниматель, очевидно наслаждаясь прикованными к ней взглядами. Каждую неделю выходило новое интервью или репортаж об участии Элизабет в какой-нибудь конференции. Да, другие основатели стартапов тоже давали интервью и появлялись на людях, но никто не делал этого так часто, как глава «Теранос». Образ замкнутой и утонченной девушки, на который так легко купился Парлофф, как по волшебству, превратился в образ популярной и яркой звезды.

Элизабет восприняла славу и все, что к ней прилагалось, естественно и с удовольствием. Количество охранников в компании выросло до двадцати человек. Элизабет теперь всюду сопровождали двое телохранителей, которые в переговорах по рации называли ее «Орёл-один» («Орлом-два» был Санни). По городу она перемещалась на большом черном седане «Ауди А8» без номеров — еще один поклон Стиву Джобсу, который брал в лизинг новый «Мерседес» каждые полгода, только чтобы не вешать на

него номера. У нее появился персональный шеф-повар, который готовил ей салаты и делал свежевыжатые овощные соки из огурцов, петрушки, капусты, шпината, салата и сельдерея. Когда же нужно было отправиться куда-то на самолете, это неизменно был персональный бизнес-джет «Гольфстрим».



Немаловажную роль в создании притягательного и близкого каждому человеку образа Элизабет сыграл ее акцент на том, что удобные и доступные анализы, которые предлагала «Теранос», помогут определять множество различных заболеваний на ранних стадиях. А значит, как не уставала повторять Элизабет в одном интервью за другим: «любимые больше не будут уходить скоропостижно». В сентябре 2014 года, через три месяца после появления на обложке *Fortune*, выступая на конференции *TEDMED* в Сан-Франциско, Элизабет придала этой идее еще большую остроту, превратив ее из абстрактного посыла в личную историю — она впервые рассказала публично, что от рака недавно скончался ее собственный дядя. На участников конференции это произвело столь же мощный эмоциональный эффект, как в свое время на Тайлера Шульца, когда он только пришел работать в «Теранос».

Действительно, Рон Дитц умер от рака кожи, давшего метастазы в мозг, полтора года назад. А вот о том, что она никогда не была с дядей близка да и вообще практически не общалась, Элизабет не упомянула. Те же родственники, кто был в курсе семейных отношений, были раздосадованы и даже оскорблены таким использованием смерти Рона для собственной рекламы. Но среди участников конференции, собравшихся во Дворце изящных искусств Сан-Франциско, об этом никто, конечно, не знал. Слушатели были тронуты до глубины души и сидели абсолютно завороженные.

Элизабет в уже привычной черной водолазке и черных же брюках с предельно серьезным видом расхаживала по сцене и напоминала священника, читающего проповедь. С уверенностью опытного фокусника в середине речи она ловко достала из кармана миниатюрный нанотейнер и подняла его, держа между пальцами, чтобы все убедились воочию, насколько микроскопического объема крови хватало для проведения анализов. Назвав боязнь иголок и шприцев «одним из глубинных человеческих страхов наравне с боязнью высоты и арахнофобией», она продолжила рассказывать трогательные истории. Например, про девочку в больнице, которой медсестра истыкала иглой всю руку, потому что никак не могла найти вену, или про больных раком, которые были шокированы тем, какое количество крови надо было сдать в ходе лечения.

Среди слушателей был и Патрик О'Нил, который раньше работал в *TBWA\Chiat\Day*, а не так давно по предложению Элизабет занял должность креативного директора «Теранос». Он стал создателем нынешнего образа Элизабет и сыграл одну из ключевых ролей во взлете ее популярности. Патрик помог организовать выступление Элизабет на конференции, а до этого лично контролировал и направлял фотографа, который делал снимки для обложки *Fortune*. С точки зрения Патрика, превращение Элизабет в лицо «Теранос» было абсолютно правильным и логичным шагом. Она же была и самым мощным средством продвижения компании. История ее жизни и успеха завораживала, и всем хотелось в нее верить, особенно молодым девушкам, славшим Элизабет сотни бумажных и электронных писем. И это не было циничным расчетом — Патрик искренне верил в идеи «Теранос» и мессианскую роль Элизабет. При этом он понятия не имел ничего о внутренней кухне компании и совершенно не разбирался в лабораторных анализах в целом. Так что для него все это напоминало сказку, на глазах воплощающуюся в реальность.

Еще до того, как Патрик перешел в «Теранос» на постоянной основе, Элизабет развесила по всему офису вставленные в рамки мотивирующие цитаты. Например, фразу известного баскетболиста Майкла Джордана: «За свою карьеру я промахнулся примерно 9000 раз. Проиграл 300 матчей. 26 раз от моего броска зависел исход игры, и я промахивался. Я терпел неудачи снова, снова и снова. Именно поэтому я пришел к успеху». Или Теодора Рузвельта: «Лучшая награда, которую может дать вам жизнь, — возможность упорно работать над тем, что стоит вашего труда».

Патрик предложил пойти дальше и сделать эти цитаты неотъемлемой частью рабочего пространства — написать их крупно прямо на белых стенах офиса. Элизабет эта идея чрезвычайно понравилась, равно как и новая цитата, которую вспомнил Патрик: «Делай или не делай, не надо пытаться». Это были слова магистра Йоды из «Звездных войн», которые написали крупными заглавными буквами в вестибюле здания.

Штат компании разросся до пятисот сотрудников, и, чтобы всем хватило места, пора было подыскивать помещение побольше. Новое здание на Пейджмилл-роуд арендовали непосредственно у Стэнфордского университета. Это было здание бывшей типографии, из которого вывезли все оборудование. Патрик руководил ремонтом и созданием интерьеров. Он нанял Клайва Уилкинсона, архитектора из Южной Африки, который отвечал за перестройку старого склада в современный офис *Chiat\Day* в Лос-Анджелесе.

Основной темой всего проекта снова стала священная окружность. Центр обширного рабочего зала занимали несколько переговорных, отгороженных общей стеклянной стеной — естественно, кольцевой. От нее концентрическими кругами расходились рабочие места. Узоры на ковровом покрытии тоже представляли собой пересекающиеся круги. В мраморный пол вестибюля были вделаны бронзовые кольца, переплетенные, чтобы составить орна-

мент «цветка жизни». Кабинет Элизабет отчетливо напоминал Овальный кабинет¹. По специальному заказу Патрика был изготовлен стол со скругленными углами, практически такого же размера и формы, как президентский. Напротив стола установили два кресла и два небольших дивана, так же по примеру Белого дома. По настоянию Элизабет для стеклянных стен было использовано пуленепробиваемое стекло.

Патрик занимался не только образом Элизабет и интерьером офиса, он же руководил масштабной маркетинговой кампанией, развернутой «Теранос» в Аризоне. Велнес-центры там были открыты уже в сорока аптеках *Walgreens*. Для создания рекламных роликов, которые транслировались по телевидению, а также были залиты на *YouTube*-канал и сайт «Теранос», был нанят Эррол Моррис, имевший среди множества наград «Оскара» за полнометражный документальный фильм и сейчас занимавшийся режиссурой и продюсированием рекламы. Во многих из этих роликов был крупный план Элизабет, которая смотрела прямо в камеру и говорила о «неотъемлемом праве каждого человека» получать информацию о своем здоровье с помощью анализов крови. Ее пронзительно-голубые глаза, смотревшие, казалось, прямо в душу зрителя, занимали чуть ли не пол-экрана, а говорила она так размеренно и серьезно, что видео практически гипнотизировало.

В других роликах пациенты сначала жаловались на то, как они устали от кошмарных больших иголок, с помощью которых брали кровь из вены, а потом всем своим видом показывали радость и удовлетворение от быстрого и безболезненного забора крови из пальца. Патрик оценил прием и закупил рекламное время в перерывах передач и сериалов, популярных преимущественно у женской аудитории, таких как, например, *Scandal*, производства *BBC*, потому что, по результатам исследований, именно женщи-

¹ Овальный кабинет (*англ.* Oval Office) — рабочий кабинет президента США, в Белом доме.

ны в основном принимали решения относительно здоровья членов семьи. Однако вскоре трансляцию таких роликов пришлось прекратить, потому что поступила жалоба от одного аризонского врача, направлявшего пациентов в велнес-центры *Walgreens* в расчете на то, что их ждет исключительно укол в палец, но их встречали привычными иголками и предложением сдать кровь из вены. Патрик был несколько разочарован, но большой проблемы из этой истории делать не стал, потому что знал, что это больной вопрос. Пару месяцев назад он спросил у Санни, сколько анализов делают по образцу крови из пальца, а для скольких еще нужен забор из вены. Санни отказался отвечать и резко сменил тему.

Глава 18

Клятва Гиппократа

Алан Бим, директор лаборатории «Теранос», к началу вечеринки опоздал. На баскетбольной площадке рядом с бывшим зданием *Facebook*, из которого компания как раз переезжала, поставили большой белый шатер. Из колонок неслась громкая музыка, а на импровизированный танцпол проецировались изображения гигантских розовых пауков. Открытое пространство за шатром было усеяно тыквами и копнами сена. Вдыхая прохладный воздух ранней осени в Пало-Альто, Алан разглядел Элизабет в толпе наряженных в карнавальные костюмы сотрудников. Она была в длинном бархатном платье с высоким воротником и золотой вышивкой по подолу, а ее светлые волосы были собраны в замысловатую прическу. Идея образа — руководитель «Теранос» явно нарядилась королевой Елизаветой — была в принципе понятна, решил Алан. По оценке *Forbes*, на 20 октября 2014 года она владела примерно четырьмя с половиной миллиардами долларов, так что Элизабет Холмс и впрямь вошла в монархические круги Кремниевой долины.

Элизабет обожала устраивать корпоративные вечеринки, а празднование Хэллоуина было ее любимым мероприятием в году. По укрепившейся в «Теранос» традиции, на этот праздник выделяли самый большой бюджет. Весь высший менеджмент тоже участвовал: Санни нарядился арабским шейхом, Дэниел Янг ходил в образе Уолтера Уайта — учителя химии, ставшего драгдилером, из сериала «Во все

тяжкие». Кристиан Холмс и «братишки» превратились в персонажей из «Убить Билла» Квентина Тарантино.

Обычно напряженная и отстраненная Элизабет любила от души расслабиться на таких мероприятиях. В прошлом году она, как ребенок, всюю скакала на надувном батуте, а в этом году вместо батута был боксерский ринг, из которого сотрудники пытались по очереди вытолкнуть друг друга, надев огромные надувные костюмы борцов сумо.

Алан собирался нарядиться зомби, что полностью соответствовало его внутренним ощущениям и настроению. Оглядываясь назад, он понимал, что вся история со сменной спокойной работы в Питсбурге и переходом в «Теранос» чем-то напоминала фильм ужасов. Первое время он действительно верил, что компания совершит революцию в лабораторных анализах. Но события последнего года не оставили камня на камне от этой веры. Алан чувствовал себя пешкой в большой и опасной игре с участием пациентов, инвесторов и надзорных органов. В какой-то момент ему пришлось отговаривать Санни и Элизабет от проведения анализов на ВИЧ по разведенным образцам крови из пальца. Трудно было представить себе что-либо более жуткое, чем массовые ошибочные результаты анализов на ВИЧ.

Второй директор лаборатории, Марк Пандори, продержался на должности пять месяцев. Поводом для увольнения стала его просьба к Элизабет согласовывать с ним пресс-релизы и публичные презентации, в которых описывались возможности лаборатории «Теранос». Санни объявил о полной неуместности таких требований и предложил Марку оставить должность в тот же день. Одна из сотрудниц лаборатории пожаловалась Алану, что происходящее в лаборатории настолько неприемлемо с этической точки зрения, что она уже не может спать по ночам, и уволилась.

Алан чувствовал, что и сам скоро не выдержит. Вот уже несколько недель он пересылал десятки рабочих писем на

личный электронный адрес. Он знал, что это рискованно, учитывая, как строго в компании следили за всей перепиской, но ему нужно было хоть какое-то подтверждение тому факту, что он неоднократно указывал Санни и Элизабет на проблемы этического и юридического характера. За пару дней до вечеринки он пошел еще дальше и позвонил в адвокатское бюро в Вашингтоне, специализировавшееся на защите «информаторов», сообщавших в правоохранительные органы о незаконной деятельности корпораций. Трубку взяла сотрудница информационного центра, но Алан был готов рассказать о цели своего звонка только непосредственно адвокатам. Он отправил в бюро одну из цепочек переписки с Санни, но боялся, что без дополнительных разъяснений и глубокого понимания правил работы клинических лабораторий там мало что можно было понять.

Да и доказать что-либо было очень трудно. Вся информация в компании была очень фрагментирована, и общей картины происходящего не было ни у кого, кроме Элизабет и Санни. Так, например, Алану закрыли доступ к данным контроля качества. Как можно было оставить без такой информации директора лаборатории — человека, который отвечал за точность и гарантировал достоверность результатов анализов врачам и пациентам? А квалификационные проверки? Перечитав внимательно регламенты *CLIA*, Алан окончательно убедился, что «Теранос» обманывает всю систему контроля.

«А-а-алан!»

К нему приближался Дэниел Янг, отвлекая от мрачных мыслей. Как обычно на корпоративах, Дэниел был изрядно пьян. Выпив, он становился нехарактерно общительным и дружелюбным, но Алан знал, что это не повод делиться с ним своими мыслями — Дэниел в любом случае был начальством. Так что они просто поболтали ни о чем. Тем временем вечеринка потихонечку начала сворачиваться. Некоторые из сотрудников решили переместиться в расположенный неподалеку бар *Antonio's Nut House*, Алан и Дэниел решили отправиться с ними.

В баре Алан заметил Кертиса Шнайдера, одного из ученых, работавших в отделе разработки, и подсел к нему. Алан считал Кертиса одним из умнейших людей в «Теранос». У него была докторская степень по неорганической химии, и он проработал семь лет в исследовательском центре Калифорнийского технологического института. Сначала они обсуждали рыбалку — любимое хобби Кертиса, а потом он рассказал Алану, что утром была телеконференция с чиновниками из *FDA*. Компания пыталась получить официальное одобрение некоторых анализов, проводимых на «Эдисонах». В разговоре один из официальных представителей Управления высказался радикально иначе, чем все остальные, готовые пойти навстречу «Теранос», но коллеги тут же заставили его замолчать. Кертису это показалось странным. Может, этот эпизод ничего и не значил, подумал Алан, но в целом его беспокойство только усилилось. В ответ он рассказал Кертису о том, что творилось с данными контроля качества и что ему закрыли доступ к ним. А потом и об обмане во время квалификационных проверок. На случай если Кертис не понял серьезности сказанного, Алан пояснил: компания нарушала закон.

Подняв глаза, Алан встретил пристальный взгляд Дэниела, наблюдавшего за ними с другой стороны стойки. Его лицо напоминало маску призрака.



Через три недели Алан сидел в своем новом кабинете в Ньюарке, когда раздался звонок от Кристиана Холмса. Большая часть компании переехала в новое здание на Пейджмилл-роуд в Пало-Альто — все, кроме клинической лаборатории, которая отправилась на другой берег залива в огромный производственный комплекс «Теранос», который однажды должен был начать серийное производство тысяч «миниЛабов».

Кристиан хотел, чтобы Алан разобрался с жалобой от очередного врача. Алан обработал уже десятки таких жа-

лоб с того момента, как компания начала работать с настоящими пациентами прошлой осенью. Раз за разом его просили объяснять врачам, что результаты анализов, которым он сам не доверял ни на секунду, были точны и правильны. Эта жалоба стала последней каплей, Алан понял, что совесть не позволяет ему лгать.

Он отказал Кристиану, а Элизабет и Санни написал электронное письмо, в котором уведомлял об увольнении и просил немедленно убрать его имя с лицензии *CLIA*. Элизабет ответила, что глубоко разочарована его решением. Максимум, на что Алан был готов согласиться, остаться в «Теранос» на месяц, чтобы они смогли найти нового директора лаборатории. Первые две недели из этого месяца Алан провел в отпуске. Он поехал на мотоцикле в Лос-Анджелес к брату, а потом полетел в Нью-Йорк провести День благодарения с родителями. Вернувшись в середине декабря в Пало-Альто, он отправился в новый офис обсудить с Санни передачу дел.

Санни в сопровождении Моны из отдела кадров встретил Алана в вестибюле, проводил его в комнату сразу за стойкой ресепшен и сообщил, что отработать оставшиеся две недели не требуется, он уволен нынешней датой. Санни передал Алану официального вида документ с набранным крупным шрифтом заголовком: «Официальное заявление Алана Бима».

Текст его гласил, что под страхом наказания за лжесвидетельство по законам штата Калифорния он обязуется никогда и ни при каких обстоятельствах не раскрывать конфиденциальную информацию о компании, полученную за время работы. Кроме того, там были слова: «Настоящим подтверждаю, что не владею электронными или физическими копиями какой-либо информации, относящейся к компании «Теранос», ни в каком виде и ни на каких носителях, включая личные ящики электронной почты, личные портативные и стационарные компьютеры, удаленные и находящиеся в корзине папки, USB-накопители. Их нет в моем доме, автомобиле и любом ином месте».

Не успел Алан дочитать эту фразу до конца, как Санни ледяным тоном процедил: «Мы знаем, что ты пересылал рабочую переписку себе на личный адрес. Так что ты дашь Моне доступ к своему аккаунту, чтобы она могла все проверить и удалить эти письма».

Алан отказался. Он сказал Санни, что у компании нет права вторгаться в его личную жизнь и никаких бумаг он подписывать не будет.

Лицо Санни приобрело пурпурный оттенок — он начал выходить из себя. С выражением глубокого отвращения на лице он покачал головой и обратился к Моне: «Нет, ты посмотри!»

Он снова повернулся к Алану и полным презрения голосом предложил пригласить ему адвоката, чтобы разобраться с этим вопросом.

Идея, что адвокат, нанятый компанией, будет представлять его интересы в споре с той же компанией, показалась Алану верхом абсурда. Он отверг предложение и сообщил, что уходит. Мона отдала ему рюкзак, который оставался в лаборатории, а в обмен потребовала вернуть рабочий ноутбук и телефон. Он так и сделал, успев очистить телефон, сбросив его до заводских настроек. После этого он покинул офис.

В следующие несколько дней в его голосовую почту сыпались сообщения от Санни и Моны. С постепенно нарастающим количеством угроз они требовали одного: Алан должен прийти в офис, дать Моне доступ к личной почте и подписать заявление. В противном случае компания подаст на него в суд.

Алан понял, что в покое его не оставят, юрист ему все-таки нужен. У него были контакты в Вашингтоне, но нужен был кто-то, с кем можно поговорить лично. Он набрал в строке поиска *Google*: «Адвокат по врачебной халатности и вреду здоровью в Сан-Франциско» — и позвонил по первому попавшемуся номеру. Ответившая адвокат согласилась представлять интересы Алана после того, как он заплатил десять тысяч долларов задатка.

С точки зрения нового адвоката, особого выбора у Алана не было. Юристы «Теранос» вполне могли обвинить его в том, что своими действиями он нарушил условия соглашения о неразглашении. Но даже если это не удалось бы доказать, то его могли втянуть в судебное разбирательство на многие месяцы, если не годы вперед. «Теранос» была одной из самых дорогих компаний в Кремниевой долине, знаменитым единорогом, с практически неисчерпаемыми финансовыми ресурсами. Судебные издержки, которые компания даже не заметит, могли очень быстро разорить Алана. Уверен ли он, что хочет рисковать?

На адвоката давили юристы из *Boies Schiller*, и она выглядела явно запуганной. Она призывала Алана стереть электронные письма и подписать заявление, сказала, что может отправить в «Теранос» специальное предписание, обязывающее компанию сохранить оригиналы переписки. Никаких способов заставить их соблюдать это предписание не было, но это было все, чем она могла помочь.

В итоге Алан сел за компьютер, вошел в почту и принял одно за другим удалять письма. К тому моменту, когда он закончил, в корзине было сто семьдесят пять сообщений.



С момента подписания мирового соглашения между Ричардом Фьюзом и «Теранос» прошло девять месяцев. Он отозвал патент, но на самом деле все не мог отпустить эту тему. Первые недели после завершения суда Ричард Фьюз провел в оцепенении. Его жене Лорен пришлось звонить сыну, Джо, чтобы узнать, что произошло, потому что муж отказывался говорить.

Пока длилась тяжба, Фьюз обнаружил, что проще всего ему обсуждать это дело с Филлис Гарднер, с которой давно дружил и которая теперь была профессором на медицинском факультете Стэнфорда. Филлис и ее муж Эндрю Перлман столкнулись с «Теранос» лишь однажды — в момент рождения компании, когда, бросив учебу, Эли-

забет консультировалась с Филлис насчет своей первоначальной идеи пластыря-анализатора. Ответив, что, на ее взгляд, концепция не имеет реального воплощения в сколько-нибудь обозримом будущем, Филлис отправила Элизабет пообщаться с мужем, опытным топ-менеджером биотехнологической компании. Эндрю согласился войти в консультационный совет новосозданной компании, который просуществовал всего несколько месяцев, пока Элизабет его не распустила.

Так что Филлис была скептически настроена относительно Элизабет, у которой не было, по сути, ни медицинского, ни научного образования, зато была привычка плевать на мнения людей, очевидно старше и опытнее ее. Вряд ли она могла самостоятельно разработать прорывную технологию анализов крови. Эти сомнения переросли в уверенность, когда Эндрю рассказал, как в самолете ему довелось поболтать с менеджером *Siemens*, от которого он узнал, что «Теранос» крупными партиями закупает диагностическое оборудование компании.

Фьюз тоже подозревал, что компания вряд ли может выполнить все, что обещает. Будучи в Пало-Альто во время предварительных слушаний, Ричард позвонил в местный велнес-центр *Walgreens* и спросил, может ли он сдать кровь из пальца на креатинин. Ричарду недавно диагностировали синдром Конна, который вызывает повышенное давление. Причиной заболевания может быть нарушение работы почек, о чем, в свою очередь, свидетельствует повышение концентрации креатинина в крови. Анализ на креатинин — привычная и распространенная процедура, но ответившая по телефону девушка сказала, что они такой услуги не предоставляют без отдельного одобрения от исполнительного директора «Теранос». В сочетании с общей атмосферой секретности и активными попытками воспрепятствовать появлению в суде Иена Гиббонса, все это отчетливо пахло крупным обманом.

Фьюз познакомил Филлис с Рошель, вдовой Гиббонса, и женщины моментально нашли общий язык на почве не-

доверия к Элизабет. Получилась такая тройца «Теранос»-скептиков. Проблема же заключалась в том, что мало кто разделял их сомнения.

Но ситуация изменилась, когда 15 сентября 2014 года в журнале *The New Yorker* вышла статья об Элизабет и ее компании — материал во многом повторял публикацию *Fortune*, с которой началось триумфальное шествие Элизабет по страницам журналов. Однако в этот раз она попала на глаза человеку, разбиравшемуся в клинических анализах крови, и вызвала множество вопросов.

Этим человеком был Адам Клэппер, практикующий патолог в Колумбии, штат Миссури, в свободное от работы время ведущий блог о нюансах и новостях профессии, который так и назывался: «Блогг патолога». Клэпперу показалось, что обещания «Теранос» слишком хороши, чтобы быть выполнимыми, особенно в той части, где говорилось о проведении десятков анализов по одной капле крови из пальца.

Надо отметить, что материал *The New Yorker* был довольно обстоятельным и там нашлось место мнению скептиков. В частности, приводилось мнение научного сотрудника компании *Quest*, сомневающегося в точности и достоверности результатов анализов крови из пальца, а также обратившего внимание на отсутствие научных публикаций у сотрудников «Теранос» в авторитетных отраслевых изданиях. В ответ Элизабет сказала, что опубликовала статью в медицинском журнале *Hematology Reports*. Клэппер никогда не слышал этого названия и полез искать информацию о нем. Выяснилось, что это итальянский онлайн-журнал, без бумажной версии, опубликовать статью в котором мог любой желающий за пятьсот долларов. Нашел он и статью, соавтором которой значилась Элизабет Холмс. В материале приводились данные одного-единственного исследования, проведенного на выборке из «целых» шести пациентов.

Клэппер написал пост в свой блог про статью из *The New Yorker*, отметив неважную репутацию упоминавшегося

там псевдонаучного журнала и смехотворность самого исследования. Закончил он тем, что совершенно не доверяет «Теранос» и «не поверит, что компания действительно может делать то, что обещает, с хоть какой-нибудь диагностической точностью». Аудитория у «Блогга» была не особо широкой, но Джо Фьюз наткнулся на него, просматривая в сети последние новости о «Теранос», и показал отцу. Ричард Фьюз тут же связался с Клэппером и сказал, что у него есть кое-что для него. Он передал патологу-блогеру контакты Филлис и Рошель с настоятельным советом послушать их истории. Клэппер был заинтригован новой информацией, и особенно историей смерти Иена Гиббонса. Но все это были лишь косвенные свидетельства нечестной игры, и для новых постов этого было мало. Нужно хоть какое-нибудь твердое доказательство, сказал он Фьюзу.

Ричард Фьюз был раздосадован. Как же заставить людей прислушаться к нему и вывести Элизабет Холмс на чистую воду?

Через несколько дней, разбирая электронную почту, Фьюз обнаружил уведомление, что его профиль на *LinkedIn* просматривал некто Алан Бим. Это имя ничего не говорило Ричарду, однако должность Бима моментально привлекла внимание: директор клинической лаборатории «Теранос». Фьюз отправил Биму личное сообщение с предложением созвониться и поговорить. Он не особо рассчитывал на успех, но попытаться стоило. На следующий день Ричард был в Малибу и занимался фотографированием пейзажей на старую пленочную камеру, когда его смартфон провибрировал уведомлением о поступлении нового сообщения в ящик *LinkedIn*. Алан Бим написал номер своего сотового с комментарием, что готов к разговору. Фьюз сел в свой черный «Мерседес» и направился обратно в Беверли-Хиллс, не доезжая несколько кварталов до дома, он позвонил по указанному в сообщении номеру.

Голос на другом конце линии дрожал от страха. «Доктор Фьюз, я согласился поговорить с вами, потому что вы врач, — начал Бим. — Мы с вами приносили клятву Гип-

пократа, в которой говорится “не навреди”. “Теранос” вредит людям!» Затем Алан вывалил на Фьюза всю кучу проблем и нарушений, которые происходили в лаборатории «Теранос». Фьюз подъехал к дому и опрометью выскочил из машины, он влетел в дом, схватил первый попавшийся под руку кусок бумаги — им оказался блокнот, прихваченный из номера парижского отеля *Le Meurice*, — и принялся записывать. Алан говорил так быстро, что поспевать за ним получалось с большим трудом. Ричард писал:

*ОБМАНУЛИ ЧИНОВНИКОВ CLIA и проверяющих
ЗАПУСК ЧУТЬ НЕ СОРВАЛИ*

*Кровь из пальца — результаты не годятся — берут из
вены*

Везут кровь из Аризоны в Пало-Альто

Исп. приборы Siemens

Нарушают этику

Гормоны щит. железы — результаты неточн.

Калий — ни одного нормального результата

Тест на беременность — полно ложных

*Предупреждал Элиз., что запускать нельзя, но та все
равно*

Фьюз попросил Алана поговорить с Джо и Филлис, он хотел, чтобы они услышали все это своими ушами. Алан согласился, позвонил каждому из них и в общих чертах повторил рассказанное Ричарду. Но на большее он решиться не мог и больше ни с кем говорить не хотел. Юристы из *Voies Schiller* дышали ему в затылок, а на длительную тяжбу с компанией, в отличие от Фьюзов, у него совершенно не было денег. Хотя Ричард и понимал, насколько тяжело Алану, но так просто оставить этого он не мог. Он связался с Клэппером и рассказал о новом знакомстве. Это и были те самые доказательства, которых требовал Клэппер, сказал Фьюз.

Клэппер согласился, что новая информация все меняет. Теперь у истории было настоящее содержание. Однако всерьез все обдумав, он решил, что самостоятельно не возьмется раскручивать такое дело. Во-первых, он не мог рисковать судебным преследованием со стороны компании, стоимость которой оценивалась в девять миллиардов долларов и где главным юристом был Дэвид Бойз. Во-вторых, он просто блогер-любитель, у него не было набора готовых журналистских методов, чтобы приступить к такому серьезному материалу. Не говоря уже о том, что ежедневную работу патолога никто ему не отменял. Вся эта история явно была материалом для настоящего журналистского расследования. За три года ведения «Блоггга» Клэпперу довелось общаться с несколькими репортерами насчет проблем в медицине. Одно конкретное имя сразу всплывало в памяти. Этот человек работал в *The Wall Street Journal*.

Глава 19

Информатор

Шла вторая неделя февраля, я сидел за своим заваленным столом в редакции *The Wall Street Journal* на Манхэттене и пытался найти в сети хоть какую-нибудь стоящую историю, чтобы заняться ею. Недавно я закончил свое журналистское расследование махинаций в программе «Медикер», над которым работал весь год, и пока понятия не имел, чем заняться дальше. За шестнадцать лет работы в *WSJ* я так и не научился быстро и плавно переходить от одного дела к следующему.

Раздался телефонный звонок. На линии был Адам, автор «Блогга патолога». Я связывался с ним как раз по последнему делу, когда нужно было разобраться с тонкостями оплаты за лабораторные анализы в программе «Медикер». Он терпеливо объяснил мне, какие коды оплаты соответствуют каким анализам, что помогло вскрыть мошенничество в крупной компании, управлявшей сетью онкологических центров.

Адам рассказал, что наткнулся на кое-что интересное, и, кажется, это может стать большой историей. Люди часто приходят с информацией к репортерам. В девяти случаях из десяти — это пустышки, но я должен внимательно выслушивать любые рассказы. Кроме того, сейчас, на полном безрыбье, это могло стать той самой добычей, которая была мне так нужна.

Адам спросил, читал ли я материал в *The New Yorker* про одаренную главу стартапа в Кремниевой долине по имени

Элизабет Холмс. Так сложилось, что именно этот журнал я выписывал и часто читал его в метро по дороге домой.

Я вспомнил статью и то, что некоторые моменты в ней показались мне весьма подозрительными. Например, отсутствие публикаций об их методике в профессиональных журналах. Я писал на темы, связанные со здравоохранением, последние десять лет и не мог вспомнить ни одного сколько-нибудь серьезного изобретения или исследования, которое не обсуждалось бы подробно в рецензируемых изданиях. Кроме того, меня смутило короткое описание секретной технологии проведения анализов, которое дала Холмс: «Проводятся химические манипуляции, в результате которых возникает химическая реакция, и благодаря химическому взаимодействию с образцом генерируется сигнал, который затем интерпретируется для получения результата сертифицированными сотрудниками лаборатории».

Это звучало как ответ студента-первокурсника, «плавающего» на зачете по химии, а не слова специализирующегося на анализах ученого. Автор *The New Yorker* назвал это описание «до смешного расплывчатым».

Если подумать, действительно было сложно поверить, что студентка, бросившая химическую инженерию после первого курса, разработала новую технологию на основе серьезного научного прорыва. Да, Марк Цукерберг в десять лет учился программированию и писал первые программы на отцовском компьютере, но химия и медицина — это не те науки, в которых легко разобраться самостоятельно, проводя эксперименты в подвале. Нужны были годы учебы, а потом десятилетия исследований, чтобы глубоко понять предмет и предложить что-то новое. Недаром многим нобелевским лауреатам по медицине было уже глубоко за шестьдесят, когда произошло признание их достижений.

У Адама возникли такие же мысли после прочтения статьи. И он рассказал, что после того, как опубликовал критический пост на эту тему, на него вышли некие люди. Он не хотел сразу раскрывать подробностей, кто они и как

связаны с «Теранос», и только сказал, что у них есть информация, которая меня заинтересует. Он добавил, что узнает, готовы ли они пообщаться со мной.

Я поискал, что есть в сети о компании «Теранос», и наткнулся на редакторскую колонку, вышедшую в моей же газете полтора года назад. Это была интересная деталь, добавлявшая интриги истории: получается, *WSJ* сыграла роль во всплеске популярности Элизабет Холмс, став первым крупным изданием, рассказавшим публике о ее предполагаемых достижениях. Теоретически могло выйти неловко, но меня это мало беспокоило — между авторами редакторских материалов и репортерами была глухая стена. Если я найду скелеты в шкафу «Теранос», это будет не первый случай столкновения сторон.

Через две недели после первого разговора Адам познакомил меня с Ричардом и Джо Фьюзами, Филлис Гарднер и Рошель Гиббонс. Новости о судебной тяжбе между Фьюзами и «Теранос» сперва меня расстроили: это делало их лично заинтересованными в разоблачении компании, а значит, бесполезными в качестве объективного источника информации. Но вот информация о том, что они общались с недавно уволившимся директором лаборатории «Теранос» и тот рассказал о множественных нарушениях, была значительно более многообещающей. История Иена Гиббонса была трагичной, и в ней тоже чувствовался потенциал, поскольку со слов Рошель выходило, что Гиббонс не раз говорил о том, что технология «Теранос» не работает. В суде такие заявления были бы отвергнуты как голословные, но они выглядели достаточно правдоподобно, чтобы разузнать подробности.

Но очевидно, что для развития этой истории мне нужно было главное: самому поговорить с Аланом Бимом.



Первые несколько звонков Алану сбрасывались на голосовую почту, но я не стал оставлять сообщения, а упорно пытался дозвониться. Днем в четверг 26 февраля 2015 года

я наконец услышал на том конце голос, говоривший с акцентом, который я не смог определить. Убедившись, что это действительно Алан, я представился и сказал, что, по моей информации, он недавно ушел из «Теранос», потому что был не согласен с методами работы компании.

Даже по телефону было понятно, что Алан жутко нервничает, но ему явно мучительно хотелось выговориться. Он сказал, что готов поговорить, но только на условиях анонимности. Юристы «Теранос» и так не давали ему покоя, а если они узнают, что он говорил с журналистом, то точно пойдут в суд. Я пообещал сохранить его личность в тайне. А что мне оставалось? Без Алана все, что я слышал, было информацией из вторых рук, и если он не начнет говорить, никакой истории не будет.

Когда все ключевые условия были решены, Алан немного расслабился, и мы проговорили больше часа. Для начала он подтвердил, что все, сказанное Иеном Гиббонсом своей жене, было правдой: приборы «Теранос» не работали. Они назывались «Эдисонами», выдавали кучу неверных результатов и проваливали тесты контроля качества. Более того, компания проводила на них лишь несколько из сотен предлагаемых анализов, а подавляющее большинство — на коммерческих приборах, разводя образцы крови физраствором.

Я не сразу сообразил, что он имеет в виду под разведением физраствором. Зачем это делалось и что в этом было плохого? Пришлось переспросить. Алан объяснил: руководство «Теранос» не хотело, чтобы стало известно, что «Эдисон» способен выполнять только один тип тестов — иммуноферментный анализ, поэтому придумали способ анализировать несколько капель крови из пальца на коммерческих анализаторах, предназначенных для работы с образцами куда большего объема и взятыми из вены. Чтобы достичь объема, с которым приборы могли работать, кровь разводили физраствором. Проблема заключалась в том, что при разведении образца концентрация анализируемых веществ падала значительно ниже тех значе-

ний, которые традиционные приборы могли определить хоть сколько-нибудь точно.

Алан рассказал, что пытался убедить руководство отложить коммерческий запуск проекта в аптеках *Walgreens* и предупредил Холмс, что результаты анализов на калий и натрий совершенно непредсказуемы. Если верить результатам «Теранос», у абсолютно здоровых пациентов была несовместимая с жизнью концентрация калия в крови. Алан называл результаты анализов «безумными».

Я только-только начал осмысливать то, что услышал, когда он упомянул какие-то аккредитации лабораторий. Он был твердо уверен, что компания систематически нарушала федеральные законы, определяющие регламент этих самых аккредитаций. Алан даже назвал соответствующий раздел Свода федеральных нормативных актов: 42 CFR, часть 493. Я записал цифры и решил потом посмотреть подробности.

Еще Алан рассказал, что Элизабет обожает вещать о том, как «Теранос» совершит революцию в здравоохранении, но при этом не имеет даже базовых медицинских и научных знаний. Это подтвердило мои подозрения. Да и компанией на самом деле руководила не она, а человек по имени Санны Балвани. В адрес последнего Алан не жалел эпитетов: хам и самодур, который руководил исключительно путем угроз и запугивания. Потенциальной бомбой была и информация о том, что Холмс и Балвани состояли в романтических отношениях. Из материалов *The New Yorker* и *Fortune* я помнил, что Балвани был президентом и операционным директором «Теранос». Если слова Алана подтвердятся, то получится, что первая женщина-мультимиллионер и глава самого дорогого технологического стартапа в Кремниевой долине спит со вторым по значению менеджером компании, который, ко всему прочему, на двадцать лет ее старше.

Тут были все признаки неэффективного корпоративного управления, но, опять же, «Теранос» не была публичной компанией, а в мире частных стартапов Долины

такие вещи особо не порицались. А вот то, что Холмс, похоже, скрывала эти отношения от совета директоров, было уже более интересным. Иначе зачем бы автору *The New Yorker* писать, что личной жизни у Холмс нет, а Генри Киссинджер с женой пытаются знакомить ее с интересными мужчинами? Если Холмс утаила от совета подробности личной жизни, влиявшие на работу, что еще она могла скрыть?

Алан сказал, что не раз пытался обсудить вопрос аккредитации и точности результатов с Холмс и Балвани как лично, так и в переписке. Но Балвани всегда либо просто отмахивался, либо спускал дело на тормозах, а во все письмо добавлял в качестве адресатов юристов компании и строку: «считать подпадающим под правила адвокатской тайны».

Поскольку на лицензии *CLIA* было указано имя Алана как директора лаборатории, он боялся, что если случится государственное расследование, то виноватым окажется именно он. Чтобы хоть как-то защититься, он переслал множество писем на личный адрес, но в «Теранос» об этом узнали и грозили засудить Алана за нарушение соглашения о неразглашении.

Но что беспокоило его даже больше судебных разбирательств, так это опасность, которой подвергались пациенты. Он описал несколько вариантов, чем может кончиться для человека получение неверных результатов анализов крови. В случае ложноположительного результата пациент будет принимать ненужные и даже вредные для здорового человека лекарства или ляжет на ненужную операцию. Но еще хуже были ложноотрицательные результаты: пациент не узнает о болезни и может умереть без своевременного лечения.

Я повесил трубку, чувствуя характерное возбуждение, предшествовавшее появлению сенсационного материала. Так что я постарался успокоиться, напомнив себе, что это только первый шаг долгого пути. Нужно было разобраться в массе деталей, а главное, найти подтверждение словам

Алана. Наша газета никогда не публиковала подобные материалы на основании информации от одного анонимного источника, какой бы подробной и интересной она ни была.



В следующий раз мы общались с Аланом уже лицом к лицу, встретившись в бруклинском Проспект-парке. Мы разговаривали и пытались не замерзнуть, а я еще одним глазом приглядывал за моими сыновьями девяти и одиннадцати лет и их другом, которые скакали вокруг. Это была последняя суббота месяца, вошедшего в журналы метеорологов как самый холодный февраль за последние семьдесят лет.

После первого телефонного разговора я спросил у Алана контакты его коллег, кто мог бы подтвердить историю. Алан прислал семь имен, и с двумя мне удалось связаться. Они жутко нервничали и согласились дать только самые общие сведения. Одна женщина, бывшая сотрудница лаборатории, рассказала очень мало, но и этого хватило, чтобы понять — я на верном пути. Ее совершенно не устраивало то, как компания относилась к анализам, и беспокоило, что это может нанести вред пациентам. Она уволилась, потому что больше не хотела ставить свою подпись под результатами, за которые не ручалась. Второй сотрудник лаборатории — технический супервайзер — подтвердил, что в «Теранос» царила атмосфера страха и секретности.

Я рассказал Алану, что моя работа потихоньку продвигается, и его это явно порадовало. Потом я поинтересовался, когда он покажет мне скопированную переписку, и с упавшим сердцем выслушал, что адвокат рекомендовала ему стереть письма в соответствии с заявлением, которое его заставили подписать. Наличие документального подтверждения было золотым стандартом качественных журналистских расследований. Я постарался не показывать своего разочарования.

Мы стали обсуждать аккредитацию лабораторий. Алан объяснил, как компания обманывала надзорные органы, и рассказал, на каких именно коммерческих приборах обрабатывалась основная часть анализов. Это были анализаторы *Siemens*, что подтверждало информацию, услышанную Эндрю Перлманом, мужем Филлис Гарднер, от представителя немецкой корпорации в самолете. Вспомнил Алан и кое-что еще, раньше не упоминавшееся в разговорах, — что, по сути, лаборатория была разделена на две. В одной стояли коммерческие приборы, а во второй — «Эдисоны». Во время проверки инспектору показали только первую лабораторию, и Алан был уверен, что это тоже обман.

Затем он упомянул разработку прибора нового поколения под кодовым названием «4S», который должен был стать заменой «Эдисону». Новый прибор должен был проводить намного больше анализов, но в реальности пока так и не заработал и даже в тестовую эксплуатацию запущен не был. Работа на анализаторах *Siemens* предполагалась как временная мера, но стала постоянной из-за провала «4S».

Постепенно у меня начала складываться цельная картина: Холмс и ее компания надавали смелых обещаний, а теперь срезали острые углы, потому что не могли эти обещания выполнить. Можно было если не простить, то хотя бы понять, когда так поступала компания, обещавшая запустить новое приложение для смартфонов, но подобный подход в здравоохранении, где от продукта зависели в буквальном смысле жизнь и здоровье пациентов, был немислим. Ближе к концу нашего второго телефонного разговора Алан упомянул еще одну интересную деталь: внук бывшего госсекретаря Джорджа Шульца, Тайлер, проработал некоторое время в «Теранос», а потом уволился. Алан не знал, что стало причиной ухода Тайлера, но подозревал, что там тоже не обошлось без конфликта. Я забивал заметки по разговору в свой *iPhone* и добавил Тайлера Шульца в список потенциальных источников информации.



За несколько следующих недель мне удалось добиться кое-какого прогресса в расследовании, но возникли и новые трудности. Стараясь подтвердить или опровергнуть полученную от Алана информацию, я попытался связаться с двумя десятками бывших и действующих сотрудников «Теранос» — большинство просто не отвечали на звонки и письма. Те, до кого мне удалось дозвониться, говорили, что подписали железобетонное соглашение о неразглашении и боятся, что компания засудит их за его нарушение, если они что-нибудь мне расскажут.

Один сотрудник, работавший некоторое время на руководящей должности в лаборатории «Теранос», согласился рассказать некоторые вещи строго неофициально. Здесь крылось важное для журналиста отличие от бесед с Аланом и двумя другими сотрудниками, с которыми мне удалось поговорить. Алан и коллеги согласились общаться на условиях анонимности. Это означало, что я могу использовать для своего будущего материала все, что они сказали, но не раскрою их личности. Но то, что сообщалось неофициально, я не мог использовать в печати вообще. Тем не менее разговор не был совсем уж бесполезным: все, сказанное раньше Аланом, подтвердилось, и это дало мне стимул продолжать копать. Мой новый знакомый закончил свой рассказ такими словами: «По сути, “Теранос” пытается на ходу строить автобус, в котором уже едет. В процессе наверняка кого-то угробят».

Через несколько дней снова позвонил Алан, у него были хорошие новости. Я попросил его связаться с юридическим бюро из Вашингтона, с которым он общался по поводу защиты от преследования «Теранос», и узнать, не могут ли они переслать ему обратно ту часть переписки с Балвани, которую он отправлял в качестве примера. Бюро выслало все, что у них было, а Алан переправил сообщения мне. В пересланной цепочке было восемнадцать писем на тему аккредитации лаборатории между Санни Балвани, Дэниелом Янгом, Марком Пандори и Аланом. В них Бал-

вани злобно отчитывал Алана и Марка Пандори за попытку провести нужные для аккредитации анализы на «Эдисоне» и неохотно признавал, что прибор тест провалил. Более того, переписка не оставляла сомнения, что Холмс была в курсе ситуации — ее адрес был в поле «Копия» большинства писем.

Это был шаг вперед, но вскоре появилась новая проблема. В конце марта Алан внезапно стал реагировать на мои звонки скупно и холодно. Он не отказывался от своих слов, но больше не желал быть никоим образом вовлеченным в эту историю, он больше не мог рисковать. Обсуждение этой темы заставляло его слишком сильно нервничать и мешало новой работе. Я попытался уговорить его вернуться к более тесному сотрудничеству, но он твердо стоял на своем. Я решил оставить его на некоторое время в покое и надеялся, что рано или поздно мы сможем вернуться к этому вопросу.

И хотя изменившееся отношение Алана сильно затормозило мое расследование, по другим фронтам дела потихоньку продвигались. Чтобы получить независимое экспертное мнение насчет практики «Теранос» разводить образцы крови и способов получения аккредитации, я связался с Тимоти Хэмиллом, заместителем председателя Департамента лабораторной медицины Университета Калифорнии в Сан-Франциско. Тим подтвердил, что и то и другое было в лучшем случае на грани законности. Кроме того, он объяснил мне, какие есть недостатки у результатов, полученных по образцам, взятым из пальца, а не из вены. В отличие от венозной, кровь, находившаяся в капиллярах, содержала клетки окружающих тканей, которые мешали чистоте анализа и снижали точность результатов. «Знаешь, проще было бы поверить, если бы они сказали, что прибыли из двадцать седьмого века на машине времени, чем в то, что смогли решить эту проблему», — резюмировал Тим.

До того как прервать общение, Алан упоминал медсестру из Аризоны по имени Кармен Вашингтон, которая работала в велнес-центре *Walgreens* и жаловалась на тесты

«Теранос». Через несколько недель безуспешных попыток мне удалось ее найти и поговорить по телефону. Она рассказала, что как минимум трое ее пациентов получили очень подозрительные результаты. Например, у шестнадцатилетней девушки определили уровень калия, свидетельствующий о серьезной угрозе сердечного приступа. Такой результат был чрезвычайно необычен для здорового подростка, объяснила Кармен. Двое других пациентов получили информацию о значительном превышении нормы содержания гормонов щитовидной железы. Кармен вызвала обоих на повторный забор материала и отправила новые образцы на анализ — на этот раз результаты показали аномально низкие значения. Это полностью подорвало доверие Кармен к анализам «Теранос». Эти случаи в очередной раз подтверждали слова Алана — тест на гормоны щитовидной железы был одним из анализов, проводившихся на «Эдисонах», которые не прошли проверки для аккредитации.

Свидетельство Кармен Вашингтон было как нельзя кстати, но вскоре дела пошли еще лучше — появился еще один «перебежчик» из лагеря «Теранос». Обнаружив, что Тайлер Шульц просматривал мой профиль на *LinkedIn*, я отправил ему сообщение. Я решил, что он мог узнать от бывших коллег, что я интересуюсь всей этой историей. С того момента прошел уже месяц, и я уже не надеялся, что он когда-нибудь ответит.

Но наконец Тайлер вышел на связь и был готов говорить. Однако он очень нервничал, что «Теранос» не простит ему этого. Тайлер звонил с одноразового анонимного номера, который невозможно было отследить. После того как я обещал ему полную конфиденциальность, он в общих чертах рассказал историю своих восьми месяцев в компании.

У него было две причины для откровенности со мной. Как и Алана, его пугала перспектива того, что пациенты получат ложные результаты. С другой стороны, его весьма беспокоило, что случится с репутацией его деда, если «Те-

ранос» обрушится. Несмотря на то что Тайлер был уверен, что это рано или поздно произойдет, он хотел ускорить процесс, чтобы у его уже пожилого деда еще было время восстановить свое доброе имя. В девяносто четыре года Джордж Шульц рисковал просто не дожить до конца этой истории, если она затянется.

«Он пережил и Уотергейт, и Иран-контрас¹, не потеряв лица, — сказал Тайлер. — Уверен, он и от «Теранос» оправится, если только у него будет время все исправить».

Уходя из компании, Тайлер распечатал свое письмо Холмс и ответ на него от Балвани и вынес его под рубашкой, осталась у него и переписка с Департаментом здравоохранения штата Нью-Йорк насчет аккредитации лаборатории. Это был бальзам на мое журналистское сердце. Я попросил выслать мне материалы, что Тайлер тут же и сделал.

Пришла пора отправляться в Пало-Альто, но до этого я хотел повидаться еще кое с кем.



Мне нужно было доказать, что компания отправляет пациентам ложные результаты анализов. Единственным способом сделать это было найти врачей, которые получили из лаборатории результаты, которые сочли странными, и после этого отправили пациентов на повторные анализы в другие лаборатории. Для этой задачи не было места лучше, чем Феникс, где «Теранос» работала в сорока аптеках.

¹ Уотергейтский скандал — политический скандал в США 1972–1974 годов, закончившийся отставкой президента страны Ричарда Никсона.

ИРАН-КОНТРАС — крупный политический скандал в США во второй половине 1980-х годов. Разгорелся в конце 1986 года, когда стало известно о том, что отдельные члены администрации США организовали тайные поставки вооружения в Иран, нарушая тем самым оружейное эмбарго против этой страны. Полученные от продажи оружия деньги шли на финансирование никарагуанских повстанцев-контрас в обход запрета конгресса на их финансирование.

Моей первой мыслью стало найти Кармен Вашингтон, но она к тому моменту уже уволилась из велнес-центра *Walgreens* на углу Осборн-роуд и Централ-авеню, имен пациентов, о которых рассказывала, не помнила, а доступа к их данным больше не имела.

После просмотра *Yelp*¹ на предмет недовольных отзывов о работе лаборатории «Теранос» у меня появился следующий кандидат. Довольно быстро я обнаружил женщину под псевдонимом Натали М., которая работала врачом и столкнулась с проблемными результатами. На сайте *Yelp* можно отправить сообщение автору отзыва, чем я и воспользовался, написав ей свои контактные данные. Она позвонила на следующий день. Ее настоящее имя было Николь Сандин, она работала семейным терапевтом в пригороде Феникса и была чрезвычайно недовольна своим опытом с «Теранос». Прошлой осенью она отправила одного из своих пациентов в больницу на скорой, когда увидела результаты анализа его крови с чрезвычайно опасными для жизни показателями, но тревога была ложной. Я отправился в Феникс встретиться с доктором Сандин и ее пациентом. Я планировал заглянуть и к другим врачам, которые прибегали к услугам лаборатории «Теранос». Список из нескольких имен мне предоставил один из старых источников в бизнесе.

Морин Гланц, пациентка доктора Сандин, согласилась встретиться в кофейне около ее дома. Миниатюрная женщина пятидесяти с небольшим лет, она стала героем одного из сценариев, которых так боялся Алан Бим. В результатах анализов, которые она получила от «Теранос», были чрезвычайно высокие концентрации кальция, белка, глюкозы и трех энзимов печени. А поскольку она жаловалась на звон в ушах (который, как позже выяснилось, был вызван недостатком сна), доктор Сандин заподозрила, что женщина находится на грани инсульта, и вызвала скорую,

¹ *Yelp* — американский сайт-агрегатор отзывов на различные фирмы и услуги.

чтобы ее отвезли в больницу. Накануне Дня благодарения Гланц провела четыре часа в приемном отделении, пока врачи проверяли ее саму и ее кровь на все возможные показатели, проводили компьютерную томографию и другие исследования. После того как из лаборатории клиники вернулись анализы, где все значения находились в пределах нормы, ее отпустили домой. Чтобы окончательно убедиться в собственном здоровье, на следующей неделе она прошла два исследования на магнитно-резонансном томографе, и только когда и эти исследования не выявили никаких отклонений, успокоилась.

Этот случай был весьма показателен, поскольку явно демонстрировал, чего стоят ошибочные результаты как с эмоциональной, так и с финансовой точек зрения. Гланц работала независимым агентом по недвижимости и сама оплачивала медицинскую страховку с довольно крупной франшизой. Визит на скорой в больницу и последующие МРТ-исследования обошлись ей в три тысячи долларов из собственного кармана.

Встретившись с доктором Сандин в ее приемной, я узнал, что Гланц была не единственным пациентом, чьи результаты анализов показались ей подозрительными. Больше десяти человек пришли с настолько высокими показателями калия и кальция, что она сильно сомневалась в правдоподобности этих цифр. Она написала письмо в «Теранос» с жалобой на эти результаты, но компания так и не признала, что в них что-то не так.

С помощью доктора Сандин я решил провести небольшой эксперимент. Она написала мне направление на анализ, которое я на следующее утро отнес в ближайшую к отелю аптеку *Walgreens* и заказал самый срочный вариант исполнения. Велнес-центр «Теранос» не особо заслуживал такого громкого названия — по сути, это была комнатуха с двумя стульями и столом, заставленным бутылочками с водой. В отличие от *Safeway*, аптеки не стали тратить огромные суммы на перестройку и создание модных клиник. Я сел на один из стульев и передал направление мед-

сестре, которая начала заносить информацию оттуда в компьютер и советоваться с кем-то по телефону. Потом она повесила трубку, попросила меня закатать рукав и начала затягивать жгут над сгибом локтя. На мой вопрос, а как же обещанные анализы по капельке крови из пальца, она ответила, что некоторые анализы в моем направлении проводятся только по образцу крови из вены. Я не был особо удивлен: Алан Бим объяснил, что из двухсот сорока анализов, которые предлагала лаборатория «Теранос», только восемьдесят проводились по образцу крови из пальца (около десятка на «Эдисоне», а остальные семьдесят на взломанных приборах *Siemens*). А для всех остальных требовалось то, что Элизабет во время интервью живописно сравнивала со средневековыми пыточными инструментами, — обычная игла. Теперь я воочию убедился, что дело обстояло именно так, как говорил Алан. Выйдя из *Walgreens*, я отправился в ближайшую приемную *LabCorp* и заказал там идентичный набор анализов. Доктор Сандин обещала отправить мне результаты обеих лабораторий, как только получит их. А потом добавила, что, пожалуй, присоединится ко мне и тоже сдаст кровь там и там, чтобы расширить нашу выборку.

Следующие несколько дней я ходил по врачам. В поликлинике в Скоттсдейле я пообщался с докторами Адриен Стюарт, Лорин Бердслей и Саманом Резаи. Доктор Стюарт рассказала о пациентке, в последнюю минуту отменившей давно запланированную поездку в Ирландию, потому что из ее анализа следовало, что у нее может быть тромбоз глубоких вен, заболевание, которое приводит к возникновению прикрепленных к стенкам вен плотных сгустков крови — тромбов. Пациентам с тромбозом не рекомендуют летать, поскольку тромб может оторваться от стенки вены, попасть с кровотоком в легкие и вызвать закупорку легочной артерии. Доктору Стюарт пришлось отправить пациентку на УЗИ вен нижних конечностей и повторные анализы в другой лаборатории и, только получив все результаты, в которых не было ни малейших отклоне-

ний от нормы, признать, что результаты анализов «Теранос» были ложными.

После этого инцидента она уже заранее с подозрением отнеслась к результатам другой пациентки, которые показали пониженное содержание гормонов щитовидной железы. Пациентка уже принимала лекарства для стабилизации уровня гормонов, а судя по анализу, дозу нужно было еще повысить. Но, вместо того чтобы выписать больше лекарств, доктор Стюарт отправила пациентку сдать анализ повторно в лабораторию *Sonora Quest*, совместное предприятие компании *Quest* и системы клиник *Banner Health*. Результаты *Sonora Quest* пришли со всеми показателями в пределах нормы. Поверь она анализам «Теранос» и увеличь дозу лекарства, это могло закончиться для пациентки трагично, сказала доктор Стюарт. Женщина была беременна, и увеличение дозы лекарства привело бы к опасному для плода повышению уровня гормонов.

Другой семейный терапевт, доктор Гэри Бетц, перестал отправлять пациентов сдавать кровь в «Теранос» после неприятного эпизода прошлым летом. Одна из его пациенток принимала препараты для понижения артериального давления. Одним из возможных побочных эффектов лекарства было повышение концентрации калия в крови, поэтому доктор Бетц регулярно проверял ее кровь на этот показатель. После того как женщина вернулась из велнес-центра с результатами, показывавшими концентрацию калия близкой к критической, медсестра отправила ее сдавать анализ повторно, чтобы убедиться в правильности цифр. Но, когда пациентка пришла в велнес-центр еще раз, местный лаборант три раза безуспешно попытался взять у нее кровь, не смог и отправил женщину домой. Когда на следующий день доктор Бетц узнал об этом, он пришел в ярость — если содержание калия действительно было столь высоким, нужно было срочно принимать меры. Поэтому обязательно нужно было убедиться в точности анализа как можно скорее. Пациентка отправилась в *Sonora Quest* на повторную сдачу, где выяснилось, что тревога

снова была ложной — концентрация калия была куда ниже, чем в результатах «Теранос», и находилась в пределах допустимой нормы. Доктор Бетц сказал, что этот случай подорвал его доверие к «Теранос».

Когда моя поездка подходила к концу, мне пришло электронное письмо от некоего Мэтью Трауба. Он писал, что работает на пиар-фирму *DKC* и представляет «Теранос». Он узнал, что я работаю над статьей о компании, и спрашивал, может ли чем-нибудь помочь. Получается, о моем расследовании стало известно. Оно и к лучшему, я планировал связаться с представителями «Теранос», как только вернусь в Нью-Йорк. Наша редакция всегда следовала железному правилу под названием «Никаких сюрпризов». Это означало, что мы никогда не публиковали материалов, не связавшись предварительно с теми, о ком эти материалы были написаны, и не проинформировав обо всем, что нам удалось узнать. После этого мы всегда давали более чем достаточно времени, чтобы герои статьи или расследования могли высказать свою позицию и при необходимости опровергнуть.

Я написал Траубу в ответ, что да, я работаю над материалом о «Теранос». Может ли он организовать мне встречу с Холмс и визит в офис и лабораторию компании? Я добавил, что в любом случае собираюсь в Сан-Франциско через две недели и мог бы в этот приезд встретиться с представителями компании. Трауб написал, что уточнит расписание Холмс и даст мне знать.

Через пару дней я был в редакции, когда курьер вручил мне толстый конверт. Конверт был от доктора Сандин, а внутри находились результаты анализов от «Теранос» и *LabCorp*. Просматривая данные, я обнаружил некоторое количество расхождений. В результатах «Теранос» три показателя были отмечены как превышающие норму, а один сильно ниже, чем должен быть. Но в отчете *LabCorp* все четыре показателя оставались в пределах нормальных значений. В то же время анализ *LabCorp* определил общий уровень холестерина и показатель липопротеинов низкой

плотности, которые еще называют «плохим холестерином», как повышенные, а в отчете «Теранос» первый показатель значился как «оптимальный», а второй «близкий к оптимальному».

Но по сравнению с тем, что доктор Сандин обнаружила в собственных анализах, это были сущие мелочи. Если верить «Теранос», концентрация кортизола в ее крови была ниже одного микрограмма на децилитр. Такие показатели можно было наблюдать у пациентов с болезнью Аддисона, редким эндокринным заболеванием, симптомами которого являлись сильная постоянная усталость и пониженное кровяное давление. Если вовремя не начать лечение, болезнь Аддисона могла привести к летальному исходу. При этом в отчете из *LabCorp* концентрация кортизола в крови доктора Сандин составляла почти девятнадцать микрограмм на децилитр, что было нормой для здорового человека. Она ничуть не сомневалась, что верный результат именно второй.



Через некоторое время мне снова написал Трауб. Он сообщил, что расписание Холмс очень плотное и организовать встречу для интервью за такой короткий срок невозможно. Я решил, что все равно поеду в Сан-Франциско, чтобы лично познакомиться с Тайлером Шульцем и Роршель Гиббонс. Кроме того, еще одна бывшая сотрудница «Теранос» была готова поговорить на условиях анонимности.

Новый информатор встретилась со мной в пабе при небольшой пивоварне *Trappist Provisions* на Колледж-авеню в Окленде. Это была молодая женщина по имени Эрика Чонг. Как и все остальные бывшие работники «Теранос», сначала Эрика очень нервничала. Но, после того как я рассказал ей, сколько уже знаю, она, видимо, расслабилась и поведала свою часть истории.

Работая непосредственно в лаборатории, Эрика лично присутствовала в процессе инспекции лаборатории

в 2013 году. Как и Алан, она считала, что инспектора от штата обманули. Она рассказала, что всем сотрудникам лаборатории было прямо приказано ни в коем случае не входить и не выходить из «Нормандии» во время проверки и что даже дверь на лестницу вниз была заперта. Еще она рассказала о дружбе с Тайлером Шульцем и ужином у его деда в день увольнения Тайлера. Как и ее коллега, она была в шоке от полного отсутствия научной строгости при проверке точности анализов на «Эдисонах». Она сказала, «Теранос» нельзя было работать с реальными пациентами. Компания постоянно игнорировала проваленные тесты контроля качества и демонстрировала полное наплевательство на здоровье и состояние пациентов. В конце концов она уволилась, поскольку не могла выносить того кошмара, частью которого стала сама. Это были сильные утверждения, и по состоянию Эрики было очевидно, что она предельно искренна.

На следующий день я поехал в Маунтин-Вью, где располагалась штаб-квартира *Google*, и встретился с Тайлером Шульцем в баре под названием *Steins*. Был ранний вечер, и заведение было забито молодыми сотрудниками Кремниевой долины, спешившими на скидку «счастливого часа». За столиками мест не было, и мы вышли на террасу, где нашли высокую пивную бочку, на которую смогли поставить стаканы. За пинтой холодного эля Тайлер более подробно, чем по телефону, рассказал мне о своей работе в «Теранос». В том числе о паническом звонке от матери, пересказавшей угрозы Холмс в его адрес в день увольнения, и попытках достучаться до деда тем же вечером. Он добавил, что честно попытался последовать совету родителей и забыть эту историю, как страшный сон, но никак не получалось.

Я спросил Тайлера, считает ли он, что его дедушка все еще лоялен Холмс. Да, в этом не было никакого сомнения, подтвердил Тайлер. В ответ на мой удивленный вопрос, почему он так уверен, последовала новая история. У Шульцев была традиция собираться на День благодарения всей

семьей в доме деда. Когда Тайлер с родителями и братом приехал к нему, то столкнулся лицом к лицу с Холмс и ее родителями, которых Джордж Шульц пригласил на семейное торжество. С момента увольнения прошло чуть больше полугода, и обида была еще свежа, но Тайлеру пришлось делать вид, что ничего не произошло. Напряженный застольный разговор перескакивал с темы калифорнийской засухи на пуленепробиваемые стекла в новой штаб-квартире «Теранос». Самым тяжелым для Тайлера стал момент, когда Холмс поднялась и произнесла тост, в котором говорила о том, как любит и ценит каждого члена семьи Шульцев. Он еле сдержался, чтобы не сказать все, что думает по этому поводу.

Тайлер и Эрика были очень молоды и занимали младшие должности в компании, однако я доверял полученной от них информации, потому что все сказанное подтверждало слова Алана Бима. Кроме того, меня глубоко впечатлило их чувство этики. Они были убеждены, что компания поступала неправильно, и были готовы пойти на риск разговора со мной, чтобы исправить эту несправедливость.

Потом я встретился с Филлис Гарднер, профессором с медицинского факультета Стэнфорда. Холмс консультировалась с ней по поводу первоначальной идеи диагностического пластыря, когда бросила учебу двенадцать лет назад. Филлис показала мне стэнфордский кампус и окрестности. Мы прокатились на ее машине, и я был поражен — Пало-Альто показался мне маленьким городком на острове, где все друг друга знают. Дом Филлис располагался чуть ниже на том же холме, что и шикарный особняк Джорджа Шульца, а земля, на которой стояли оба здания, принадлежала университету. Выгуливая собаку, Филлис время от времени встречала и Ченнинга Робертсона. Здание Гуверовского института, в котором у Джорджа Шульца и других членов совета директоров «Теранос» были кабинеты, стояло прямо по центру кампуса. Здание новой штаб-квартиры компании на Пейджмилл-роуд было в паре километров и тоже стояло на университетской земле. Как расска-

зала Филлис, по странной иронии судьбы типография, которая когда-то располагалась в этом здании, принадлежала *The Wall Street Journal*.

В последний день поездки я встретился с Рошель Гиббонс в ресторанчике *Rangoon Ruby*. С даты смерти Иена прошло уже два года, но Рошель все еще не могла смириться с утратой и с трудом сдерживала слезы. Она винила «Теранос» в смерти мужа и ужасно жалела, что он пошел туда работать. Она принесла копию медицинской справки, которую юристы «Теранос» предлагали использовать, чтобы избежать участия в суде между компанией и Фьюзами. Это письмо от адвоката было отправлено за несколько часов до самоубийства Иена. Несмотря на то что в наследство от Иена ей перешли акции общей стоимостью в несколько миллионов долларов и она рисковала их потерять, Рошель была готова повторить все, что знала, под запись. Вдова Гиббонса сказала, что, во-первых, деньги в любом случае ее не волнуют, а во-вторых, она не верит, что эти акции реально хоть что-то стоят.

Я вернулся в Нью-Йорк в полной уверенности, что набрал критическую массу материала и до публикации осталось совсем чуть-чуть. Но я глубоко недооценил противника.

Глава 20

Засада

Тайлер Шульц и его друзья снимали на пятерых небольшой домик в Лос-Альтос-Хиллс — оттуда до его родителей было меньше получаса езды, поэтому хотя бы раз в неделю он старался заезжать на семейный ужин. Ранним вечером 27 мая 2015 года он загнал свою «Тойоту Приус» в родительский гараж и вошел в дом. Тайлер понял, что что-то не так, лишь только увидев отца — он был чрезвычайно напряжен, а на лице был испуг, переходящий в панику.

«Ты разговаривал с этим репортером, который ведет журналистские расследования?» — вместо приветствия обвиняющим тоном спросил отец.

«Да», — ответил Тайлер.

«Издеваешься? Как можно быть таким глупцом? Ну, они уже в курсе».

Отец рассказал Тайлеру, что только что звонил Джордж Шульц и сообщил, что «Теранос» в курсе его беседы с репортером *The Wall Street Journal*. И единственным шансом избежать того, что дед описал как «проблемы на всю жизнь», было приехать на следующий день в «Теранос» и подписать бумаги, которые подготовили их юристы.

Тайлер перезвонил деду и спросил, могут ли они сперва встретиться вдвоем — без юристов, прежде чем он что-нибудь предпримет. Джордж ответил, что они с Шарлоттой отправляются поужинать, но к девяти вернутся, и тогда Тайлер может приехать. Тайлер остался поужинать

с родителями, а потом отправился домой, обдумать предстоящий разговор с Джорджем. На прощание родители крепко обняли сына.

Из дома Тайлер перезвонил мне. По голосу было слышно, что он находится на грани нервного срыва. Он спросил, делился ли я с кем-нибудь информацией о наших с ним разговорах и встречах. Я заверил его, что держал их в строжайшем секрете, потому что к обещаниям, данным людям, с которыми работаю, отношусь чрезвычайно серьезно. Мы вместе попытались понять, что произошло.

С момента нашей встречи в баре в Маунтин-Вью прошло около трех недель. Вернувшись в редакцию, я продолжил безуспешные попытки назначить интервью с Холмс, которые разбивались о постоянные отговорки Трауба — он только и сделал, что запросил предварительный список вопросов. Я отправил ему письмо, в котором очертил семь тем, которые хотел обсудить с представителями компании, от аккредитации до судьбы Иена Гиббонса.

Я переслал это письмо Тайлеру, и он посмотрел его, не вешая трубку. В абзаце про контроль качества я упомянул конкретное значение коэффициента вариации для одного из анализов на «Эдисоне», забыв, что именно Тайлер рассчитал это значение и поделился со мной. Кроме этого в письме ничего не указывало на источник информации, и Тайлер решил, что уликой стала именно эта цифра. Он немного расслабился. Одним коэффициентом они ничего не докажут, сказал он, эти данные мог рассчитать кто угодно.

Тайлер не сказал мне, что собирается поехать к деду, а только что юристы «Теранос» завтра ждут его в офисе, чтобы подписать какие-то бумаги. Я рекомендовал ему там не появляться, ведь он больше не работал на компанию и никаких обязательств выполнять их требования у него не было. Если же он все-таки пойдет на встречу, то на него вполне могут надавить и заставить рассказать что-нибудь, о чем он впоследствии пожалеет.

Тайлер приехал к деду без пятнадцати девять. Джордж и Шарлотта еще не вернулись, поэтому он подождал на улице, пока не увидел, как их машина подъезжает к дому. Выждав еще несколько минут, он вошел в дом. Деда он обнаружил в гостиной.

«Ты говорил с какими-нибудь репортерами о «Теранос»?» — спросил Джордж.

«Нет, и понятия не имею, с чего они так решили», — ответил Тайлер.

«Элизабет знает, что ты общался с человеком из *The Wall Street Journal*. Она говорит, что журналист процитировал фразу из вашей с ней переписки».

«Точнее, цифру», — поправила мужа Шарлотта.

Тайлер спросил, идет ли речь об аккредитации лаборатории. Их видела масса сотрудников, и кто угодно из его бывших коллег мог поделиться этой информацией с журналистом.

«Элизабет говорит, что это мог быть только ты», — строго повторил Джордж.

Но Тайлер не собирался отступать и сказал, что понятия не имеет, кто слил данные репортеру.

«Мы стараемся ради твоего блага, — попытался убедить его дед. — Элизабет говорит, что, если статью опубликуют, твоей карьере конец».

Не признаваясь ни в чем, Тайлер еще раз попробовал убедить деда, что дела в «Теранос» обстоят совсем не так радужно, как тот думает. Он снова перечислил все проблемы и нарушения, о которых рассказывал в прошлом году, отдельно остановившись на том факте, что из огромного количества анализов лишь малую толику проводят на приборах, разработанных «Теранос». Но убедить Джорджа не удалось и в этот раз. Он сказал Тайлеру, что юристы компании приготовили для него короткий документ, подписав который Тайлер подтвердит, что продолжит выполнять условия соглашения о неразглашении. *The Wall Street Journal* собирается опубликовать материалы, являющиеся

коммерческой тайной «Теранос», и эта коммерческая информация станет достоянием общественности, если компания не докажет, что предприняла меры для их защиты, пояснил Джордж. Тайлер сказал, что не понимает, почему его считают до сих пор чем-то обязанным компании, но он обдумает это предложение, если от него в результате отстанут.

«Хорошо. Наверху ждут два юриста компании, я могу их позвать?» — спросил Джордж.

Тайлер был в шоке, он почувствовал себя обманутым и преданным. Разве он не сказал деду, что хочет переговорить с ним без юристов? Но откажись он сейчас, и все заподозрят, что ему есть что скрывать, поэтому пришлось согласиться.

Шульц-дед ушел, а Шарлотта сказала, что начинает сомневаться, что «ящик» «Теранос» действительно существует и работает. «И Генри тоже сомневается, — добавила она, имея в виду Генри Киссинджера. — И подумывает, что пора заканчивать с участием в этой истории».

Не успела Шарлотта договорить, как в комнату вошли мужчина и женщина и сразу с угрожающим видом направились к Тайлеру. Их звали Майк Брилл и Мередит Диарборн, они работали на бюро *Boies, Schiller & Flexner*. Брилл сказал, что занимается поисками информатора *WSJ* и ему потребовалось всего пять минут, чтобы понять, что это Тайлер. Он передал Тайлеру три документа: временный запретительный приказ, повестку в суд и письмо-уведомление, что «Теранос» имеет основания полагать, что Тайлер нарушил условия соглашения о неразглашении и компания готовится подать против него иск в суд.

Тайлер еще раз повторил, что не общался с журналистами. Брилл на это сказал, что уверен в том, что Тайлер лжет, и попытался выбить у него признание. Но Тайлер продолжал отрицать обвинения. Юрист не сдавался, он бросался на Шульца-младшего, как бойцовский пес. Казалось, он может пытать Тайлера бесконечно, пока тот во всем не сознается. В какой-то момент Тайлер спросил

Шарлотту, не кажется ли ей весь этот разговор столь же унижительным, как ему самому. Шарлотта смотрела на Брилла полным ярости взглядом, и казалось, через мгновение даст ему в челюсть.

В конце концов Тайлер не выдержал:

«Все, хватит, разговор окончен».

Дед пришел на помощь внуку:

«Я хорошо знаю парня, и у него нет привычки врать. Если он говорит, что не общался с репортером, значит, так оно и было!»

Бывший госсекретарь выпроводил юристов, а когда они ушли, позвонил Холмс и сказал, что о таком они не договаривались. Вместо того чтобы прислать кого-то готового к цивилизованной беседе, она отправила прокуроров с обвинением. Тайлер готов явиться в суд завтра, закончил тираду Джордж.

Тайлер почувствовал, как задрожали руки, а сердце пустилось вскачь, когда он увидел, как Шарлотта буквально вырвала трубку из рук Джорджа и прокричала в нее:

«Элизабет, Тайлер НИЧЕГО ТАКОГО НЕ ГОВОРИЛ!»

Джордж вернул себе телефон и согласовал компромиссный вариант: они снова встретятся здесь же завтра утром и представители «Теранос» привезут тот самый короткий документ-подтверждение о дальнейшем соблюдении конфиденциальности, о подписании которого договаривались первоначально. Прежде чем повесить трубку, он попросил прислать других людей, а не тех, что были сегодня.



На следующее утро Тайлер вернулся в дом деда и ждал юристов. Он ничуть не удивился, когда в гостиную вошел уже знакомый ему Брилл — Холмс вертела его дедом, как мальчиком.

Адвокат привез новую пачку документов. Среди них было заявление, подписав которое Тайлер подтверждал, что ни с кем не разговаривал о «Теранос» и обязывался

передать компании имя любого бывшего или нынешнего сотрудника, о котором ему было известно, что тот общался с прессой. Брилл потребовал от Тайлера подписать бумагу. Тот наотрез отказался.

«Тайлер не стукач. Выяснение, кто общался *The Wall Street Journal*, проблема не его, а компании», — поддержал его Джордж Шульц.

Брилл проигнорировал бывшего госсекретаря и продолжил давить на Шульца-младшего, чтобы тот подписал документ и назвал имена общавшихся с журналистом. Брилл даже умолял посмотреть на все это с его точки зрения, это было его работой — получить от Тайлера информацию. Но Тайлер стоял на своем.

После того как стало ясно, что противостояние ни к чему не приведет, Джордж Шульц увел юриста в другую комнату и вернулся поговорить с внуком наедине.

«Ну что тебе стоит подписать эту бумажку?» — начал он.

Тайлер ответил, что подпишет ее только в обмен на письменное обязательство «Теранос» не преследовать его в суде. Тогда Джордж схватил карандаш и на полях заявления нацарапал строчку, в которой говорилось, что компания обязуется два года не подавать на Тайлера в суд. На секунду Тайлер усомнился в адекватности деда.

«Так не пойдет. Нужно, чтобы они пообещали никогда не судиться со мной», — сказал он.

«Я же просто пытаюсь найти решение, на которое “Теранос” согласится», — воскликнул Джордж.

Но все же до старика, похоже, дошла абсурдность его предложения. Он зачеркнул «в течение двух лет» и вместо этого написал «когда-либо в будущем». Потом он вышел поговорить с Бриллом. Они вернулись через пару минут, Брилл, видимо, согласился с условием Тайлера.

Тем не менее небольшая пауза дала Тайлеру возможность собраться с мыслями, и он все же решил ничего не подписывать. Среди прочих документов Брилл привез оригинальное соглашение о неразглашении, которое Тай-

лер подписывал при приеме на работу. Он сделал вид, что перечитывает текст, пока пытался сообразить, как сформулировать отказ подписывать новое заявление. После неловкой долгой паузы он нашел окончательную формулировку.

«Этот документ составили юристы “Теранос” исходя из интересов компании, — сказал Тайлер. — Мне тоже нужен юрист, который прочтет эту бумагу с точки зрения защиты моих интересов».

И Брилл, и Джордж Шульц были таким ответом очень раздражены. Джордж спросил, подпишет ли Тайлер бумагу, если Боб Андерс, его адвокат по недвижимости, посмотрит соглашение и скажет, что с ним все в порядке. Тайлер согласился, и тогда Джордж отправился наверх в кабинет, чтобы отправить Андерсу скорректированное заявление. Сообразив, что на это уйдет некоторое время, Тайлер отправился на кухню, взял лежавшую там записную книгу деда и начал искать телефон адвоката. Он хотел успеть поговорить с ним первым. Пока он судорожно листал страницы, к нему подошла Шарлотта с бумажкой, на которой уже был выписан телефонный номер.

«Вот, звони», — сказала она.

Тайлер вышел во двор, набрал номер и вкратце описал Андерсу ситуацию. Пытаясь осмыслить сказанное, адвокат спросил, кто представляет «Теранос». Тайлер достал письмо с угрозой судебного преследования, которое вчера вручил ему Брилл. «Подписано каким-то Дэвидом Бойзи», — он не знал, как правильно читается фамилия знаменитого юриста.

«Мать моя женщина! Да ты хоть представляешь, кто это?!» — воскликнул Андерс.

Он объяснил Тайлеру, что Бойз был одним из самых знаменитых адвокатов Америки. Так что ситуация была очень серьезной — Андерс предложил Тайлеру приехать к нему в офис в Сан-Франциско, чтобы обсудить все лично.

Тайлер решил немедленно последовать совету и встретился с Андерсом и одним из его коллег на семнадцатом

этаже Росс-билдинг, неоготической башни в финансовом квартале, которая была одним из высочайших небоскребов Сан-Франциско. Прочитав заявление и обдумав ситуацию, оба юриста сказали Тайлеру, что, по-хорошему, они бы не рекомендовали ему подписывать такой документ. Они могут от его лица передать отказ юристам «Теранос», но в дальнейшем Тайлеру стоит обратиться в другое бюро, потому что их фирма *Farella Braun + Martel* управляет недвижимостью Холмс и налицо конфликт интересов.

Когда Андерс проинформировал Брилла, что Тайлер не станет подписывать заявление, тот ответил, что он не оставляет «Теранос» выбора и компании придется пойти в суд. Тайлер отправился домой, ожидая, что в суд его вызовут уже завтра. Но ближе к вечеру того же дня Брилл отправил электронное письмо Андерсу, в котором говорил, что «Теранос» решила отложить подачу иска, чтобы дать сторонам время обдумать ситуацию и выработать решение. Тайлер вздохнул с облегчением.



По совету Андерса Тайлер обратился к Стивену Тейлору, который возглавлял небольшую юридическую компанию, специализировавшуюся на ведении крупных деловых споров. За следующий месяц Тейлор и Брилл обменялись четырьмя различными вариантами документа, который должен был подписать Тайлер Шульц.

Тайлер попытался не раздувать конфликт и в новой версии заявления был даже готов признать, что общался с журналистом *WSJ*. Адвокаты «Теранос» предложили Тайлеру признать, что он был молод и наивен, чем и воспользовался журналист, обманом втеревшись в доверие, но Тайлер отказался. Он прекрасно отдавал себе отчет, что и зачем делал, молодость не имела к этому никакого отношения. Тайлер очень надеялся, что, будь ему сорок или пятьдесят лет, он поступил бы точно так же. Но, идя на встречу требованиям «Теранос», он согласился, чтобы его должность в компании описали как настолько мелкую

и незначительную, что, работая на ней, он и близко не мог знать, о чем говорил, когда речь шла об аккредитации, контроле качества анализов и регламенте лабораторных работ.

Но каждый раз переговоры заходили в тупик по двум пунктам. Во-первых, юристы «Теранос» требовали, чтобы Тайлер назвал имена других информаторов *WSJ*, а Тайлер наотрез отказывался это делать. А во-вторых, компания отказывалась включать родителей и наследников Тайлера в список людей, которых обещает не преследовать в суде. По мере того как становилось ясно, что ситуация не движается с мертвой точки, Бойз и Шиллер все активнее прибегали к тактике грубой силы, которая и принесла им скандальную известность. Брилл довел до сведения Тайлера, что, если тот не подпишет заявление и не назовет информаторов, компания обязательно засудит его и разорит всю его семью. Кроме того, Тайлеру сказали, что за ним следят частные детективы. Его юрист пытался приободрить его: «Сами по себе они проблемы не представляют. Просто не суйся в злачные места и не забудь помахать человеку в кустах, когда уходишь на работу».

Однажды вечером родителям Тайлера позвонил Джордж Шульц и рассказал, что, по словам Холмс, именно Тайлер выдал основную часть информации, которую собирался использовать журналист *WSJ*. Дед считал неблагоприятным, что внук не был готов идти навстречу логичным просьбам со стороны компании. Родители умоляли Тайлера подписать, что там требовала эта компания, при первой же возможности. Иначе им придется продать дом, чтобы покрыть судебные издержки.

«К сожалению, не все так просто», — больше Тайлеру сказать было нечего.

Он хотел объяснить им ситуацию, но по жестким требованиям «Теранос» не мог обсуждать детали переговоров даже с родителями. Чтобы иметь хоть какую-то возможность пообщаться с ними на эту тему, Тайлер настоял, чтобы родители наняли собственного адвоката. Теперь адвокат Тайлера мог передавать информацию от него адвокату ро-

дителей, а все сказанное защищалось законами об адвокатской тайне. Это привело к случаю, который потряс и родителей, и самого Тайлера. Буквально через час после того, как адвокат родителей приехала к ним в первый раз, ее машину вскрыли неизвестные и похитили портфель, в котором среди прочего были подробные заметки со встречи. Конечно, это могло быть просто совпадение и случайность, но Тайлер не мог отделаться от подозрения, что за кражей стоял кто-то из «Теранос».



Сам я был совершенно не в курсе всего этого. После того панического звонка Тайлера я пытался связаться с ним — писал на электронный адрес вымышленного Колина Рамиреса, на использовании которого он настаивал, звонил на номер его анонимного сотового. Но письма оставались без ответа, а звонки переключались на автоответчик. Я продолжал попытки несколько недель, но безрезультатно. Тайлер исчез.

Я подозревал, что «Теранос» давит на бывшего сотрудника, но не мог потребовать объяснений, поскольку это раскрыло бы Тайлера. Мне оставалось только надеяться, что он не сломается, и утешаться тем, что он успел переслать мне письма в адрес Холмс с негодованием из-за происходящего в лаборатории, а также жалобу в нью-йоркский департамент здравоохранения. Вместе с внутренней перепиской насчет аккредитации, которую передал мне Алан Бим, эти письма составляли неплохой набор компромата.

Я продолжил расследование, позвонив в Нью-Йорк и поинтересовавшись дальнейшей судьбой жалобы. Ее перенаправили в федеральное управление Центров контроля медицинских программ «Медикер» и «Медикейд» (CMS) для дальнейшего разбирательства, ответили мне. Однако, позвонив в CMS, я узнал, что там и следа этой жалобы не было — неясным образом она затерялась среди других бумаг. Справедливости ради нужно сказать, что, когда в отделе контроля лабораторной деятельности узнали о суще-

ствовании такой жалобы, они твердо решили разобраться и куда она делась, и с самим вопросом. Меня попросили переслать ее еще раз и заверили, что теперь она точно не пропадет.

Тем временем Мэтью Трауб продолжал отфутболивать мои просьбы о встрече. Похоже, я постепенно становился единственным журналистом во всей стране, которому Холмс не дала интервью. Она появилась в программе утренних новостей на *CBS*, в шоу Фарида Захари на *CNN* и «Бешеных деньгах» Джима Кремера на *CNBC*. Вишенкой на торте был момент, когда ранним июньским вечером я оторвался от компьютера и, подняв глаза на один из телевизоров, висевших в рабочем зале редакции, увидел на экране характерную черную водолазку — Холмс что-то увлеченно рассказывала Чарли Роузу, ведущему популярного ток-шоу. На следующий день я снова позвонил Траубу и уже на повышенных тонах заявил ему, что «Теранос» не может отказывать мне вечно. Хорошо, пусть не Холмс, но хоть кто-нибудь из компании должен встретиться со мной и ответить на вопросы. И поскорее. К концу разговора я практически орал, расхаживая по редакции.

Трауб перезвонил через несколько дней и предложил встречу с представителем компании в офисе юридического бюро *Boies Schiller* на Манхэттене. Я сначала было согласился, но потом передумал — соваться прямо в пасть льва было глупо. Я перезвонил Траубу и сообщил, что представителю «Теранос» — и армии адвокатов, которые, как я подозревал, будут его сопровождать, — придется прийти ко мне. Встречу назначили на час дня во вторник 23 июня по адресу 1211, Авеню Америк, в редакции *The Wall Street Journal*.

Глава 21

Коммерческая тайна

Делегация «Теранос», появившаяся в редакции, состояла преимущественно из юристов. Возглавлял стаю матерых профессионалов сам Дэвид Бойз. Сопровождали его Майк Брилл, Мередит Диарборн и Хизер Кинг, которая еще недавно была партнером в бюро и личной помощницей Хиллари Клинтон, но полтора месяца назад стала главой юридической службы «Теранос». Дополняли компанию Мэтью Трауб и Питер Фритш, бывший репортер нашего же издания, основавший собственную фирму, специализирующуюся на сборе компромата. Единственным представителем менеджмента «Теранос» был Дэниел Янг.

Ожидая, что разговор будет напряженным, я пригласил поучаствовать с нашей стороны своего редактора, Майка Сиконольфи, возглавлявшего отдел журналистских расследований, и Джея Конти, замначальника юридической службы компании-владельца издания, который работал с журналистами, когда приходилось сталкиваться со сложными с юридической точки зрения ситуациями и материалами. Обоим я заранее подробно изложил ход своего расследования и поделился именами своих информаторов.

Мы заняли переговорную на пятом этаже. Кинг и Диарборн с первой секунды задали тон встречи, достав диктофоны и поставив их с двух сторон стола. Послание было яснее некуда: они рассматривали эту встречу как опрос сторон для будущего судебного разбирательства.

По требованию Трауба две недели назад я отправил новый предварительный список из восьмидесяти конкретных вопросов. Кинг открыла встречу словами, что они пришли, чтобы опровергнуть «ложные предположения», которые содержатся в этих вопросах. Затем она перешла в атаку.

«Для нас очевидно, что один из ваших ключевых источников — молодой человек по имени Тайлер Шульц», — сказала она, пристально глядя мне в глаза.

Это явно был заранее продуманный первый залп, призванный с ходу смутить меня. Я сохранил непроницаемое выражение лица и промолчал. Они могли сколько угодно подозревать Тайлера, но я не собирался обманывать его доверие и давать им подтверждение, которого они так добивались. Тогда она продолжила говорить о молодости и чрезвычайно низкой квалификации Тайлера и о том, что источниками у меня могут быть только желающие отомстить компании бывшие сотрудники, чьи свидетельства были столь же ненадежны.

Майк прервал ее тираду.

«Мы не собираемся раскрывать свои источники, и “Теранос” не следует делать предположения относительно личностей этих людей», — сказал он вежливо, но твердо.

В беседу включился Бойз, явно изображая доброго полицейского после злого полицейского Кинг.

«Мы только хотим детально разобрать все вопросы, шаг за шагом, чтобы стало понятно, что никакого предмета для сенсационного расследования тут нет», — медленно проговорил семидесятилетний суперюрист. Со своими густыми бровями и редкими седыми волосами он чем-то напоминал дедушку, пытавшегося помирить ссорившихся внуков.

Я предложил перейти к разбору подготовленных мной вопросов, но не успел зачитать и первой строки, как Хизер Кинг снова агрессивно перебила меня:

«Мы не даем согласие на публикацию сведений, являющихся коммерческой тайной нашей компании».

Встреча не успела толком начаться, а уже стало ясно, что основной стратегией она избрала попытки запугать. Я решил сразу показать ей, что с нами это не работает.

«А мы не даем согласие на нарушение наших прав журналистов», — резко ответил я.

Моя реплика возымела действие, и Кинг несколько успокоилась. Мы перешли к вопросам, полагая, что отвечать на них будет Дэниел Янг, как единственный официальный представитель «Теранос» на встрече. Однако скоро мы снова вернулись в режим конфликта.

Янг признал, что в собственности «Теранос» были коммерческие анализаторы крови, которые, однако, по его словам, использовались исключительно в сравнительных целях, а не для обработки образцов пациентов. Тогда я спросил, были ли среди этих анализаторов приборы *Siemens ADVIA*, Янг отвечать отказался, ссылаясь на коммерческую тайну. Тогда я уточнил, обрабатывались ли на приборах *Siemens ADVIA* образцы крови из пальца, с применением специального протокола разведения. Янг снова сказал, что это коммерческая тайна, но добавил, что разведение образцов крови — стандартная практика в лабораторных анализах.

После этого мы начали ходить по кругу. Я сказал Янгу, что на ответах на эти вопросы строилась вся моя история. Если они не собирались отвечать, зачем вообще было приходить? Бойз ответил, что они очень хотят помочь, но не могут раскрывать методы работы компании лицам, не подписавшим соглашения о неразглашении. По его словам, *Quest* и *LabCorp* отчаянно хотели узнать секреты этих методов — любым способом, вплоть до промышленного шпионажа.

По мере того как я продолжал требовать более конкретных ответов, Бойз начинал злиться. Из доброго дедушки он внезапно превратился в рычащего и скалящего зубы медведя-гризли. Вот он, настоящий Дэвид Бойз, которого так боялись те, кому не посчастливилось противостоять ему в суде, подумал я про себя. Бойз сделал выпад

на тему моих журналистских навыков и методов, сказав, что я принялся задавать врачам вопросы, сформулированные таким образом, что любой ответ на них причинял ущерб репутации «Теранос». Между нами завязалась перепалка, мы перекидывались злобными взглядами.

Джей Контти попытался разрядить ситуацию, но уже через несколько реплик сам оказался втянут в спор с Кинг и Бриллом — их аргументы в какой-то момент начали скапываться в полный абсурд.

«Знаете, вас послушать, так вы потребуете от нас формулу “Кока-колы”, чтобы мы убедили вас, что в ней нет мышьяка», — сказала Кинг.

«Какая еще формула, никому она тут не нужна!» — раздраженно ответил Джей.

Спор на тему того, что считать, а что не считать коммерческой тайной, продолжился. Я спросил, как может считаться коммерческой тайной процедура, которую «Теранос» выполняет на анализаторах чужого производства, доступных в открытой продаже? Брилл неубедительно возразил, что я упрощаю и ситуация сложнее.

Мы вернулись к вопросам на тему «Эдисона». Сколько анализов выполнялось на этих приборах? Мне ответили, что и это коммерческая тайна. Ощущение спектакля в театре абсурда усилилось.

«А существует ли вообще какая-то новая технология “Теранос”?» — задал я провокационный вопрос.

Бойз снова вспыхнул.

«Проводить анализы по микроскопическому образцу крови из пальца не могла до этого ни одна лаборатория. “Теранос” их проводит — и это либо магия, либо да, новая технология!» — злобно ответил он.

«Звучит действительно немного как “Волшебник из страны Оз”», — язвительно отозвался Джей.

Мучительное хождение вокруг да около возобновилось. Сколько мы ни пытались, ответов на вопрос, какое количество анализов проводится на «Эдисонах», а какое — на коммерческих анализаторах, добиться не

получалось. С одной стороны, это разочаровывало, а с другой — доказывало, что я на верном пути. Если бы им нечего было скрывать, нам бы дали четкий и подробный ответ.

В таком ключе встреча протянулась еще четыре часа. На некоторые из моих восьмидесяти вопросов Янг все же ответил, не прикрываясь коммерческой тайной. Он признал, что проблемы с анализом на калий были, но утверждал, что их быстро решили и ни один ошибочный результат не был отправлен пациентам. Алан Бим утверждал обратное, и я подозревал, что Янг лжет. Кроме того, Янг подтвердил, что «Теранос» проходила аккредитацию иначе, чем другие лаборатории, но это вызвано уникальностью технологии компании. Он признал, что инспектор *CLIA* не видела часть лаборатории, которую называли «Нормандия», но была уведоmlена о ее существовании.

Ответ на один из вопросов показался мне особенно странным. Когда я упомянул статью в *Hematology Reports*, соавтором которой была Холмс, он сразу отmel ее как устаревшую. Результаты для статьи были получены по старой технологии «Теранос», данные были актуальны исключительно на 2008 год. Интересно, зачем тогда Холмс упомянула эту статью в интервью для *The New Yorker*? Похоже, руководство компании теперь пыталось откpеститься от статьи, понимая ее слабость.

Спросил я и о судьбе Иена Гиббонса. Янг признал, что Иен внес значительный вклад в работу компании, но к концу жизни его поведение стало эксцентричным, и скорее всего он уже не отвечал за свои слова и действия. Кинг вмешалась, сказав, что Гиббонс был алкоголиком и ничему из сказанного им нельзя верить. Бойз тем временем обрушился на Рошель Гиббонс — она отказалась свидетельствовать под присягой в деле «Теранос» против Фьюзов, и поэтому судья не разрешил использовать ее показания.

Свидетельствовала Рошель Гиббонс под присягой в суде или нет, к нашему делу не относилось совершенно,

сказал я Бойзу. Я доверял ее словам, и со мной она согласилась говорить под запись.

«Мне она присягу дала», — закончил я.

Наконец мы перешли к вопросу о сомнительных результатах анализов, о которых я узнал во время поездки в Сан-Франциско. Чтобы прокомментировать каждый конкретный случай, сказала Кинг, «Теранос» нужно будет получить от каждого из упомянутых пациентов письменный отказ от соблюдения врачебной тайны. Она спросила, готов ли я помочь с получением таких отказов. Я ответил, что, конечно, готов.

Встреча закончилась, когда на часах было почти шесть вечера, и, судя по виду Кинг, та готова была собственноручно меня зарезать.



Через три дня Эрика Чонг допоздна засиделась на новой работе — в лаборатории биотехнологической компании *Antibody Solutions*, когда одна из коллег пришла сообщить, что ее спрашивает какой-то мужчина. Он давно ждет ее в машине на парковке, добавила она.

Эрика напряглась. В тот день Мона Рамамерти, руководившая отделом кадров в «Теранос», оставила несколько сообщений на автоответчике Эрики со словами, что им нужно срочно обсудить кое-что. Эрика не стала перезванивать, и вот у офиса ее ждет для разговора таинственный незнакомец. Она подозревала, что он связан со звонками из «Теранос».

Было уже шесть вечера пятницы, и в офисе *Antibody Solutions* практически никого не осталось. На всякий случай Эрика попросила коллегу проводить ее до машины. Когда они вышли из здания, дверь припаркованного неподалеку джипа открылась, оттуда вылез молодой человек и направился к девушкам. Он вручил Эрике конверт, развернулся, сел обратно в машину и уехал.

Когда Эрика разобрала адрес на конверте, у нее чуть не остановилось сердце.

Лично в руки

Г-же Эрике Чонг

926 Мутон-серкл

Ист-Пало-Альто, Калифорния 94303

Единственным человеком, которому был известен ее адрес, была ее коллега Джулия. Две недели назад у Эрики кончился договор аренды на квартиру в Окленде, и она временно переехала к Джулии перед тем, как уехать осенью в Китай. Ночевала она там только в рабочие дни, а по выходным путешествовала. Даже родная мать не знала этого адреса. Единственным способом узнать его была слежка.

В конверте было письмо на бланке бюро *Boies Schiller*, и оно лишь усилило панику Эрики.

Уважаемая г-жа Чонг,

Наша фирма представляет «Теранос Inc.» (далее «Теранос» или Компания). У нас есть основания предполагать, что вы раскрыли некоторые данные, являющиеся коммерческой тайной Компании, и другую конфиденциальную информацию без прямого разрешения. Мы также имеем основания предполагать, что вы сделали это в связи с ложными и клеветническими заявлениями в адрес Компании, имевшими цель нанести ущерб ее бизнесу. Вам надлежит немедленно прекратить совершать такие действия и отказаться от уже сделанных заявлений. Если требования данного письма не будут выполнены к пяти часам вечера по Тихоокеанскому дневному времени пятницы 3 июля 2015 года, «Теранос» оставляет за собой право принять все необходимые меры для защиты своих интересов и деловой репутации, вплоть до подачи против вас искового заявления.

Дальше в письме говорилось, что, если Эрика хочет избежать суда, ей нужно прийти на беседу с юристами *Boies Schiller* и подробно рассказать, какую информацию

о «Теранос» она передала и кому. Под текстом стояла подпись Дэвида Бойза. Эрика поехала к Джулии и все выходные провела там, не открывая штор, она была слишком напугана, чтобы выходить из квартиры.



Сидя в редакции на другом побережье, я почувствовал, что в воздухе запахло войной. В пятницу я получил письмо от Алана Бима, впервые за почти два месяца.

«Теранос» снова мне угрожает, — писал Бим. — Их адвокаты говорят, что подозревают меня в нарушении данных обязательств».

Мы созвонились, и я рассказал ему о длинной и нервной встрече с делегацией «Теранос» у нас в редакции. Я боялся, что эти новости напугают его, но Алан, напротив, был восхищен таким поворотом событий. Он сам успел найти нового юриста — бывшего федерального прокурора, работавшего в специальной комиссии по выявлению злоупотреблений в системе «Медикер», — и теперь чувствовал себя несколько менее уязвимо. На самом деле он даже решил, что продолжит помогать мне с публикацией истории.

Тем же вечером пришло письмо от Мередит Диарборн. К нему была приложена копия официального письма от Дэвида Бойза на имя Джея Конти, которому все сообщение и было адресовано, мой адрес стоял в поле «Копия». Перечисляя несколько законов штата Калифорния, Бойз строго требовал, чтобы редакция «вернула или уничтожила» любую информацию, составляющую коммерческую тайну «Теранос». Вряд ли Бойз всерьез ожидал, что мы выполним подобные требования, но это явно был предупредительный выстрел.

И если до этого момента могли оставаться сомнения в том, что «Теранос» развернула все силы и пошла в яростную контратаку, то в следующий понедельник они окончательно развеялись. Я стоял в пробке, ожидая, пока проедет машина-уборщик — неприятная, но привычная процедура

в Бруклине, — когда раздался звонок телефона. Я сделал радио потише и ответил.

На линии была Эрика, и она была на грани нервного срыва. Она рассказала о мужчине в джипе, адресе на конверте и ультиматуме от Бойза. Я, как мог, попытался успокоить ее. Конечно, очень вероятно, что адрес они узнали, проследив за ней, но наверняка слежку «Теранос» начала совсем недавно и каких-либо доказательств, что она стала моим информатором, у компании не было. Я заверил Эрику, что это была попытка взять ее на испуг и что они отчаянно блефовали. Я настоятельно рекомендовал ей игнорировать письмо и заниматься своими делами. По голосу было понятно, что Эрика все еще чрезвычайно напугана, но по крайней мере она согласилась последовать моему совету.

На следующий день пришло письмо от доктора Сандин из Феникса. Торговый представитель «Теранос» пришел в ее клинику и сообщил, что президент компании Санни Балвани сейчас в городе и хотел бы встретиться. Когда она отклонила приглашение, менеджер сменил вежливый тон на враждебный и сказал, что ее отказ будет иметь далеко идущие негативные последствия. Я не верил собственным ушам. Попытки найти и надавить на анонимных информаторов — это одно, но угрожать врачу, который официально давал интервью под запись, — это не лезло ни в какие ворота. Я отправил письмо Кинг с уведомлением, что в курсе визита их представителя к доктору Сандин, и добавил, что если узнаю о подобных инцидентах в дальнейшем, то все они обязательно окажутся в новостях и будут подробно описаны в моем материале. Кинг ответила, что представитель не сделал ничего плохого или противозаконного.

«Теранос» и дальше не думала отступить, а, наоборот, усилила напор. На неделе Бойз прислал в редакцию второе письмо. В отличие от первого, где он уложился в две страницы, новый текст занимал двадцать три листа и содержал прямые угрозы судебного разбирательства, если мы опу-

бликуем клеветнические сведения о «Теранос» или раскроем коммерческие тайны компании. Значительная часть письма была посвящена принижению моих журналистских способностей. В своей работе над материалом я «полностью утратил честность, объективность и беспристрастность» и упорно пытался создать «предвзятый (и ложный) нарратив», писал Бойз.

Чтобы доказать эти утверждения, он привел письменные заявления, подписанные двумя врачами, с которыми я разговаривал. В заявлениях говорилось, что я искажил полученную от них информацию и не уведомил о том, что собираюсь использовать переданную ими информацию в публикации. Под бумагами стояли подписи доктора Лорен Бердсли и Самана Резаи, с которыми я разговаривал в Скоттсдейле.

В действительности же я и не собирался подробно останавливаться на тех случаях, что описали мне Бердсли и Резаи, потому что непосредственно с пациентами я не говорил, и получалось, что это информация не из первых рук. Но, хоть их заявления и не вредили моей истории, тот факт, что они поддались давлению «Теранос», меня беспокоил.

Я обратил внимание, что заявления от третьего врача, с которой я разговаривал — Адриен Стюарт, — не было. Это радовало, поскольку ее случаи я собирался упоминать в материале. Когда я ей дозвонился, выяснилось, что доктор Стюарт отправилась к семье в Индиану и представители «Теранос» не застали ее на месте. Я рассказал ей о заявлениях, которые подписали ее коллеги, и предупредил, что, возможно, когда она вернется на работу, «Теранос» попытается запугать и ее.

Через пару дней от доктора Стюарт пришло электронное письмо, в котором она рассказывала, что Балвани и двое сопровождающих действительно явились в клинику, как только узнали, что она вернулась. Администратор сказала, что доктор занята на приеме пациентов и не может с ними поговорить, но мужчины отказались уходить

и ждали несколько часов, пока врач не закончила работать и не вышла к ним. Они убедили ее провести более длительную встречу в пятницу утром, то есть через два дня. У меня были плохие предчувствия насчет этой встречи, но поделать я ничего не мог. Доктор Стюарт пообещала не поддаваться давлению, она придавала большое значение защите интересов пациентов и стандартов качества лабораторных анализов.

В пятницу утром я несколько раз пытался дозвониться до доктора Стюарт, но она не брала трубку. Я уже уехал с работы и был в машине с женой и детьми на пути из города, когда врач все же перезвонила. Она была расстроена и испугана. Рассказала, что Балвани пытался заставить ее подписать такое же заявление, как уже подписали ее коллеги, но она вежливо отказалась. Придя в ярость от отказа, тот принялся угрожать смешать с грязью ее репутацию, если ее имя появится в любом материале о «Теранос». Дрожавшим голосом доктор Стюарт просила меня больше не ссылаться на нее. Пока я пытался успокоить ее, что все это пустые угрозы, меня осенило, что люди «Теранос» готовы на все, лишь бы не дать мне опубликовать эту историю.

Глава 22

Ла матанца¹

Июль 2015 года принес две хорошие новости для «Теранос». Во-первых, *FDA* одобрило анализ на вирус простого герпеса первого типа, ВПГ-1, проводившийся по образцу крови из пальца на «Эдисонах». А во-вторых, в Аризоне вступил в силу закон, разрешавший людям обращаться в лаборатории за анализами крови без направления от врача, — этот законопроект был буквально написан специалистами «Теранос», а потом яростно продвигался лоббистами компании.

Чтобы отметить эти достижения, была устроена грандиозная вечеринка на День независимости в новом здании на Педжмилл-роуд. Празднование началось с торжественных речей Холмс и Балвани в офисе, а потом переместилось во внутренний дворик, где сотрудников ждали выпивка, еда и музыка.

«Теранос» рекламировала одобрение анализов на герпес как признание эффективности своей технологии, но моего скептицизма это не убавило. Это был «качественный анализ», результатом которого мог быть только ответ «да» или «нет» на вопрос, есть ли в крови пациента вирус. И технически такой тип анализов было провести куда проще, чем количественные анализы, в процессе которых определялось точное значение концентрации анализируе-

¹ Ла матанца — традиционный метод ловли тунца, распространенный на острове Сицилия.

мого вещества в крови. Большинство востребованных анализов были количественными.

Я позвонил одному из своих источников из руководства *FDA*, занимающегося контролем медицинских приборов. Мне рассказали, что одобрение анализа на герпес — это одобрение именно одного конкретного анализа, и это ничего не говорило о технологии в целом. Кроме того, мой собеседник добавил, что клинические данные по остальным анализам были такого плохого качества, что компания и близко не могла рассчитывать на получение разрешения для их коммерческого проведения. Я в ответ рассказал все, что успел узнать о работе «Теранос», — про анализы, проводимые на разведенной крови из пальца на коммерческих анализаторах, обман в ходе аккредитации и сомнительные результаты, которые получали врачи и пациенты. Мой информатор сказал, что очень озабочен такой информацией, и обещал заняться этим вопросом.

Частью проблемы был и тот факт, что спустя три года, прошедших с конфликта с теперь уже отставным подполковником Дэвидом Шумейкером, компания продолжала действовать в серой зоне относительно государственного регулирования. Поскольку приборы «Теранос» находились исключительно в лаборатории компании и попыток запустить их коммерческое производство пока не предпринималось, удавалось избежать пристального внимания со стороны *FDA*. На словах же компания всячески поддерживала регуляторные инициативы и делала вид, что охотно сотрудничает, добровольно отправляя на одобрение данные анализов, как, например, было с анализом на герпес.

Мой собеседник добавил, что *FDA* весьма трудно начинать проверки и вообще какие-либо агрессивные действия против компании, которая, во-первых, на каждом углу заявляла, что первая поддерживает усиление контроля за лабораториями, а во-вторых, имеет такие связи в правительстве. Сначала я подумал, что он имеет в виду впечатляющий состав совета директоров, но оказалось, что речь не об этом — у Холмс сложились чрезвычайно дружеские

и теплые отношения непосредственно с администрацией Обамы. Президент уже несколько раз встречал ее на различных мероприятиях в Белом доме, например на торжественном открытии программы «Точная медицина для каждого»¹. Последний раз Холмс видели на приеме в честь японского премьер-министра, где она фотографировалась в черном облегающем платье, стоя рука об руку с братом. Но, несмотря на все это, разговор мой собеседник подытожил словами, из которых я сделал вывод, что недолго «Теранос» осталось дурить FDA: «Я очень озабочен тем, что творит эта компания».



Тем временем в *Fortune* Роджер Парлофф воспринял новость об одобрении анализа на герпес совершенно иначе, чем я. В статье, которую он опубликовал на сайте журнала, прямо говорилось, что это «яркое подтверждение эффективности» методов «Теранос».

Во время телефонного интервью, которое Холмс дала ему для подготовки этой статьи, Парлофф поинтересовался у нее насчет анализа на вирус лихорадки Эбола, который разрабатывала компания. Джордж Шульц вскользь упомянул об этом на конференции несколько месяцев назад. Эпидемия лихорадки Эбола свирепствовала в Африке уже больше года. Парлофф справедливо рассудил, что быстрый анализ, с помощью которого по капле крови из пальца можно будет определить наличие смертельно опасного вируса, чрезвычайно нужен организациям здравоохранения, и хотел написать о нем. Холмс ответила, что

¹ В прошлом программа «Точная медицина для каждого» (*англ.* Precision Medicine Initiative Cohort Program), а сейчас программа «Все мы» (*англ.* All of Us) — исследовательская программа с бюджетом в 130 миллионов долларов, запущенная во время президентского срока Барака Обамы и предназначенная для разработки медицинских технологий, реализующая индивидуальный подход к каждому конкретному пациенту.

они вот-вот должны получить разрешение на применение этого анализа в условиях чрезвычайной эпидемиологической ситуации, и пригласила Парлоффа на демонстрацию в манхэттенский офис *Boies Schiller*.

Когда через несколько дней Парлофф появился в юридическом бюро, его встретил Дэн Эдлин, один из «братства бездельников» Кристиана Холмса. Дэн проводил журналиста в переговорную, где на столе стояли два черных прибора «Теранос» (это были «миниЛабы», а не «Эдисоны»). По неочевидным для Парлоффа причинам Холмс настояла, чтобы в программу демонстрации был включен анализ на концентрацию калия (без сомнений, причиной этому стали мои вопросы о точности этого анализа), поэтому Эдлин взял кровь у Парлоффа дважды. Он пояснил, что на одном приборе будет сделан анализ на вирус Эболы, а на втором — на калий. У Парлоффа мелькнула мысль спросить, почему при широко разрекламированной многозадачности прибора нельзя провести оба анализа по одному образцу, но он решил не напирать на неприятные вопросы.

В ожидании результатов Парлофф и Эдлин обсудили погоду и новости. Прошло двадцать пять минут, но приборы молчали. Эдлин объяснил это тем, что приборы только подключили на новом месте и им необходимо прогреться. Прогресс отображался на ЖК-экране в виде тонкой серой окружности, контур которой постепенно заполняется цветом — так же как отражается ход загрузки приложений на айфонах. Внутри окружности была цифра, которая отражала степень готовности в процентах. Учитывая, что потемнело меньше четверти круга, Парлофф подумал, что ждать придется несколько часов. У него не было столько времени, и журналист сказал Эдлину, что пойдет обратно в редакцию.

Как только Парлофф ушел, в переговорную вошел Кайл Логан, молодой специалист по химической инженерии, получивший в Стэнфорде премию имени Ченнинга Робертсона. Он вместе с Эдлином прилетел утром из Сан-

Франциско «красноглазым»¹ рейсом и отвечал за техническую сторону демонстрации. Увидев, что «миниЛаб», на котором шел анализ концентрации калия, завис на семидесяти процентах, он вынул картридж и перезагрузил прибор. Он уже понимал, что произошло.

По указанию Балвани один из программистов «Теранос», Майкл Крейг, написал небольшой модуль для программы, управлявшей «миниЛабом», который скрывал сбой. Когда внутри прибора что-то шло не так и программа должна была выдать сообщение об ошибке, включался модуль Крейга, на экран вместо уведомления выводился все тот же кружочек с процентами прогресса, только цифра увеличивалась чрезвычайно медленно.

Именно это и случилось в процессе анализа на концентрацию калия. К счастью, сбой произошел уже после завершения основного анализа — во время повторной проверки контрольного образца, — и Кайл смог получить данные. По регламенту результаты основного анализа всегда должны были сравниваться с контрольными, однако Дэниел Янг сказал Кайлу, что в этот раз можно обойтись одной цифрой.

В отсутствие реальных проверочных данных Холмс использовала этот результат, чтобы убедить членов совета директоров, будущих инвесторов и журналистов, что «миниЛаб» был отлаженной работающей системой. Программный модуль Майкла Крейга был не единственным обманом, который использовался для поддержания этой иллюзии. Во время визитов ВИП-гостей в штаб-квартиру «Теранос» им еще демонстрировали «анализы в реальном времени», сотрудники лаборатории брали у пришедшего кровь из пальца, загружали в «миниЛаб» и делали вид, что запускают процесс анализа. Но стоило гостю выйти

¹ Красноглазый (ночной) рейс — авиаперелет с вылетом поздним вечером и прибытием ранним утром. Название связано с тем, что у многих пассажиров из-за усталости во время ночного полета по прилете в пункт назначения глаза были красными.

за дверь, как образец извлекался из прибора, разводился и анализировался на взломанных коммерческих аппаратах.

Как и в случае Парлоффа, никто не был в курсе обмана. Журналист же вечером получил по электронной почте закрытый паролем файл-вложение, в котором были результаты. Открыв файл, он с удовлетворением прочел, что не болен лихорадкой Эбола, а концентрация калия в его крови находится в пределах нормы.



Тем временем в Калифорнии Холмс и Балвани начали подготовку к значительно более масштабному рекламному шоу. Холмс пригласила вице-президента Джо Байдена посетить «Теранос» в Ньюарке, где кроме клинической лаборатории теперь располагались и мощности по серийному производству «миниЛабов».

Это было довольно дерзкое решение, учитывая, что с момента увольнения Алана Бима в 2014 году лаборатория функционировала без настоящего директора. Чтобы скрыть этот факт, Балвани нанял дерматолога по имени Сунил Дхаван, и теперь лицензия *CLIA* оформлялась на его имя. И хотя у Дхавана не было ни ученой степени, ни сертификата патолога, он более или менее проходил по федеральным требованиям, потому что был врачом и формально уже руководил небольшой лабораторией, которая была аффилирована с его дерматологической практикой и проводила сопутствующие анализы. В реальности же ни квалификации, ни опыта руководства полномасштабной клинической лабораторией у него не было. Но это было не важно, Балвани он был нужен исключительно в роли номинального руководителя. В лаборатории Дхаван практически не появлялся.

В отсутствие руководителя настроения в лаборатории царили абсолютно упаднические. Два месяца назад Балвани устроил невероятный разнос всем сотрудникам после того, как обнаружил чей-то отзыв о «Теранос» на веб-сай-

те *Glassdoor*, где бывшие и действующие сотрудники оставляли анонимные отзывы о работодателях. Текст был озглавлен «Сплошная ложь и пиар» и среди прочего содержал такие высказывания:

Благодаря сверхвысокой текучке кадров вам никогда не будет на работе скучно. Если ты интроверт, тебе повезло — из-за недостатка сотрудников можно проводить смены в полном одиночестве. Особенно если работаешь в ночную или смешанную смену. Для компании тебя как бы и не существует.

Лабораторные халаты и защитные очки? Да кому они нужны! Защитой мы гордо пренебрегаем. Кого волнует, не подцепишь ли ты что-нибудь типа СПИДа или сифилиса? Точно не эту компанию!

Главное в нашем деле — подхалимаж. Побольше лести начальству, и тогда далеко пойдешь.

Как заработать в «Теранос»:

1. Врать инвесторам.
2. Врать врачам, пациентам, *FDA*, Инфекционным центрам, правительству. В процессе не забывать совершать неэтичные, аморальные (и возможно, противозаконные) действия.

Отрицательные отзывы о «Теранос» регулярно встречались на *Glassdoor*. Балвани следил, чтобы они тонули в постоянном потоке фальшивых хвалебных од, которые писали сотрудники отдела кадров. Но этот конкретный текст взбесил его особенно сильно. Сначала он заставил *Glassdoor* удалить отзыв, а потом развернул в Ньюарке охоту на ведьм и принялся допрашивать сотрудников, которых подозревал в авторстве. Одну из лаборанток по имени Брук Бивенс он даже довел до слез, но злоумышленника так и не нашел.

Совсем недавно Балвани уволил Лину Кастро, уважаемую и любимую сотрудницу из группы микробиологов. Ее ошибкой стала попытка ввести в лаборатории систематическое соблюдение правил техники безопасности. На

следующее утро Балвани пришел в лабораторию и стал высокомерно рассказывать, что его состояние исчисляется миллионами, но он каждый день приходит на работу, потому что предан компании, и так должен поступать каждый сотрудник. А Кастро была настроена слишком цинично, и ей не хватало настоящей отдачи и веры в миссию компании.

Так же как и в предыдущем офисе, новая лаборатория в Ньюарке была разделена на «Парк юрского периода» и «Нормандию». Новый «Парк» расположился в просторном помещении с неоновыми лампами и виниловым напольным покрытием. Рабочие места сотрудников были собраны в одном углу под громадным телеэкраном, на котором все время сменяли друг друга мотивирующие цитаты и хвалебные отзывы пациентов. Оставшееся пространство зала занимали коммерческие анализаторы, на которых обрабатывали образцы венозной крови. «Нормандия» занимала другое помещение, забитое десятками черно-белых «Эдисонов» и взломанными приборами *Siemens*, на которых проводились анализы по протоколу Дэниела Янга и Сэма Гонга.

Холмс и Балвани очень хотели произвести впечатление на вице-президента, показав ему суперсовременную, полностью автоматизированную лабораторию. Поэтому для него построили фальшивую лабораторию. Команду микробиологов выселили из небольшой комнаты, что они занимали. Стены покрасили, вдоль них расставили металлические стеллажи, на полках которых расположились ровные ряды «миниЛабов». Большую часть «миниЛабов» сразу после изготовления отправляли в Пало-Альто, поэтому для демонстрации их повезли с того берега залива обратно. Микробиологи сначала не поняли, за что их лишили помещения, но, когда суровые сотрудники секретной службы пришли проверять лабораторию непосредственно перед визитом Байдена, все встало на свои места.

Непосредственно в день визита большинству сотрудников было велено остаться дома, а в офис пригласили

несколько местных фотографов и тележурналистов, чтобы визит не прошел незамеченным для СМИ. Холмс провела для Байдена экскурсию по офису и показала фальшивую автоматизированную лабораторию. После этого был проведен «круглый стол» на тему профилактического здравоохранения, на который заранее пригласили несколько топ-менеджеров медицинских компаний, в том числе президента Стэнфордского госпиталя.

Во время «круглого стола» Байден назвал увиденное «лабораторией будущего». Он высоко оценил готовность Холмс сотрудничать с *FDA*. «Я слышал, что Управление только что выпустило несколько положительных отзывов о ваших инновационных приборах, — сказал вице-президент. — Тот факт, что компания добровольно проходит регуляторные процедуры, доказывает, что вы уверены в своих силах и знаете, что делаете».



Через несколько дней, 28 июля, я просматривал утренний выпуск *WSJ* и чуть не подавился кофе, когда наткнулся на авторскую колонку, написанную Элизабет Холмс, в которой она разливалась соловьем на тему одобрения *FDA* анализов на герпес и рассказывала о готовности всех анализов «Теранос» к проверке. Она месяцами отказывала мне в разговоре, ее юристы то угрожали моим источникам, то пытались спрятать от меня других сотрудников, а теперь она использует страницы моей же газеты для распространения мифа о теплой дружбе «Теранос» и *FDA*.

Из-за того что редакционная и репортерская часть *The Wall Street Journal* существовали практически не соприкасаясь, Пол Джигоу и его сотрудники понятия не имели, что я работаю над большим расследованием и готовлю материал о «Теранос». Поэтому винить их за публикацию мнения, показавшегося актуальным, я не мог. Но сам факт меня раздражал. Я подозревал, что Холмс решила воспользоваться возможностью опубликовать позитивную статью

в редакторской колонке, чтобы изданию потом было сложнее опубликовать мое расследование.

Тем временем подручные Бойза усилили давление на Алана Бима. Ему угрожали обвинениями в нарушении законодательства, охранявшего врачебную тайну, на основании того, что некоторые из электронных писем, которые он переслал себе перед увольнением, содержали личные данные пациентов. Новому адвокату Алана пришлось отвечать на эти выпады из Лондона, куда он с женой отправился в отпуск. Кроме того, Балвани начал давить на пациентов, с которыми я разговаривал. Он начал звонить им и устраивать допрос с пристрастием.

Я сдал черновик статьи на прошлой неделе и решил дойти до редактора, чтобы узнать, продвинулся ли он со своей частью работы. Когда он закончит правку, материал отправят редактору первой полосы, который назначит кого-нибудь из своих людей для второй, более тщательной правки. Потом текст по строчке разберут редактор по стандартам и юристы. В целом это был небыстрый процесс и на него могли уйти недели, а то и месяцы. Я хотел ускорить его — чем дольше мы тянули с публикацией, тем больше времени было у «Теранос», чтобы скомпрометировать мои источники.

Когда я заглянул в кабинет Майка Сиконольфи, то нашел его в традиционно дружелюбном расположении духа. Он пригласил меня зайти и рассказать, что привело меня к нему. Я ответил, что беспокоюсь, что мы затянем с выходом статьи. «Теранос» и Бойз могли учинить любую гадость, чтобы помешать нам с публикацией. Я обратил его внимание на колонку, опубликованную Холмс в нашем же издании, и нашумевший визит Байдена в Ньюарк.

Майк согласился с моими опасениями, но призвал действовать предельно осторожно. Материал вызовет эффект разорвавшейся бомбы, но каждая его строчка должна быть подкреплена железными доказательствами, прежде чем мы сможем его выпустить. Предки Майка жили в Италии,

и он обожал использовать в речи итальянские словечки и метафоры. Историю про то, что одним из его предков был Сиконульф, первый князь итальянского Салерно в девятом веке, я слышал раз десять.

«Я рассказывал тебе, что такое «ла матанца»? — спросил он.

О, нет, только не это! Опять!

Он принялся объяснять, что «ла матанца» — это древний ритуал сицилийских рыбаков, во время которого они заходили по пояс в море и неподвижно стояли часами, сжимая в руках дубинки и гарпуны. Они ждали, чтобы рыба привыкла к ним и перестала замечать. И вот наконец, когда вокруг было достаточно тунца, один из рыбаков подавал еле заметный сигнал и в мгновение ока каменная неподвижность сменялась яростным движением, и началась кровавая бойня — рыбаки наносили смертельные удары по ничего не подозревающей добыче. Майк сказал, что мы сейчас исполняем репортерский вариант «ла матанцы». Пока мы терпеливо и неподвижно ждем, готовясь опубликовать наш материал, а потом нанесем удар, ровно в тот момент, который сочтем идеальным. На этих словах он так потешно изобразил итальянского рыбака, яростно пронзающего гарпуном одного тунца за другим, что я не мог не расхохотаться.

Я сказал, что согласен участвовать в итальянской рыбалке при условии, что мы выйдем в печать до октябрьской хай-тек конференции, которую *WSJ* собирал каждый год в Лагуна-Бич и на которой было запланировано выступление Холмс. Я только недавно узнал, что она была в списке докладчиков, и подумал, что издание окажется в чрезвычайно неловком положении, если к этому моменту материал не будет опубликован. Майк согласился. До конференции оставалось два с половиной месяца — более чем достаточно, чтобы завершить подготовку, сказал он.

Глава 23

Минимизация ущерба

Тем временем Холмс пыталась и другими — не публичными — способами помешать моему расследованию.

В марте, примерно через месяц после того, как я начал заниматься историей «Теранос», компания завершила очередной раунд финансирования. Я этого не знал, но крупнейшим инвестором стал Руперт Мердок, американский медиамагнат австралийского происхождения, владевший контрольным пакетом *News Corporation* — материнской компании *The Wall Street Journal*. Из чуть более чем четырехсот тридцати миллионов долларов, которые удалось собрать за этот раунд финансирования, сто двадцать пять вложил Мердок и стал, таким образом, крупнейшим инвестором «Теранос».

Мердок познакомился с Холмс осенью 2014 года на одном из больших приемов в Кремниевой долине — вручении премии *Breakthrough Prize* — «Прорыв года». Мероприятие проходило в Ангаре 1¹ в Маунтин-Вью и было посвящено выдающимся достижениям в области медицины, биологии, фундаментальной физики и математики.

¹ Ангар 1 — ранее принадлежавший НАСА, а ныне арендованный компанией *Google* ангар для производства и хранения дирижаблей, построенный в 1932 году на авиабазе Моффет-филд неподалеку от города Маунтин-Вью, штат Калифорния. Один из крупнейших ангаров в мире, занимает площадь 3,2 га.

Премию учредили русский инвестор в технологическом секторе Юрий Мильнер при участии основателя *Facebook* Марка Цукерберга, соучредителя *Google* Сергея Брина и китайского хай-тек-магната Джека Ма. На торжественном обеде Холмс подошла к столику Мердока, представилась и завела разговор. Мощное первое впечатление, которое она произвела на миллиардера, позже подогрел Мильнер, который в ответ на вопрос Мердока, знает ли тот девушку, начал расхваливать ее на все лады.

Через несколько недель медиамагнат пригласил ее на свое калифорнийское ранчо. Количество охраны, с которым путешествовала Холмс, удивил Мердока — он сам обходился услугами одного телохранителя. На его удивленный вопрос, зачем ей такой отряд, Холмс ответила, что серьезная охрана была настоящим требованием совета директоров. За ланчем Холмс выдала традиционную речь для инвесторов, подчеркнув, что в первую очередь она ищет долгосрочные вложения. Она предупредила, что квартальных отчетов первое время можно не ждать, а выхода на биржу не будет вообще. Все это было подробно расписано в официальном пакете документов для инвесторов, который позже доставили в манхэттенский офис Мердока. Что «Теранос» «в долгосрочной перспективе» планирует оставаться непубличной компанией, говорилось в первых же строчках сопроводительного письма, а потом на разные лады повторялось не менее пятнадцати раз.

Мердок был известным любителем вложений в стартапы Кремниевой долины. Он инвестировал сто пятьдесят тысяч долларов в *Uber*, когда компания только начинала работу, и заработал на этом пятьдесят миллионов. Однако, в отличие от больших фирм, занимавшихся венчурным финансированием, Мердок не проводил хоть сколько-нибудь серьезных аналитических исследований. Восьмидесятичетырехлетний медиамагнат просто доверял своему чутью, которое еще ни разу не подводило его в процессе строительства крупнейшей мировой медиаимперии. Единственный звонок, который он сделал до принятия положительного реше-

ния, был Тоби Косгроуву, исполнительному директору Кливлендской клиники. Холмс упомянула, что вот-вот запустит совместный проект со всемирно известным центром сердечно-сосудистой хирургии, работавшим на базе клиники. Как и Мильнер, Косгроув принялся расхваливать Холмс, когда Мердок поинтересовался, что тот думает на ее счет.

Вложение в «Теранос» было для Мердока самой крупной инвестицией в активы, не связанные с медиаиндустрией, последние же включали такие компании, как киностудия *20th Century Fox*, а также вещательную сеть *Fox* и телекомпанию *Fox News*. Его очаровали не только харизма и визионерство Холмс, но и чрезвычайно привлекательные финансовые прогнозы, которые предоставила ее компания. В инвесторский пакет вошли также данные аналитики, обещавшие триста тридцать миллионов долларов прибыли при выручке в один миллиард в 2015 году и пятьсот пять миллионов долларов при выручке два миллиарда долларов в 2016-м. На фоне этих цифр нынешняя оценка компании в десять миллиардов долларов казалась заниженной.

Обнадеживал и список уважаемых людей и крупных компаний, которые уже стали инвесторами. Среди них были *Cox Enterprises*, многопрофильный конгломерат, с председателем совета директоров которого, Джимом Кеннеди, Мердок был близко знаком, и семейство Уолтонов, владевшее торговой сетью *Walmart*. Медиамагнат не знал еще о нескольких именитых инвесторах «Теранос» — в компанию вложился владелец команды по американскому футболу *New England Patriots* Боб Крафт, мексиканский миллиардер Карлос Слим и председатель совета директоров *Fiat Chrysler Automobiles* Джон Элканн.

К моменту нашей с Майком Сиконольфи июльской беседы об искусстве итальянской рыбалки Холмс успела провести с Мердоком три личные встречи. Последняя из них прошла в Пало-Альто, Холмс пригласила медиамагната в офис «Теранос» и лично продемонстрировала «мини-Лаб». Кроме того, она упомянула мою историю и сказала, что я написал ее на основе ложной информации, а публи-

кация всей этой клеветы чрезвычайно навредит «Теранос». Мердок возразил, что редакторы издания профессионалы и он доверяет их способности выпустить объективный и честный материал.

В конце сентября, когда мы уже заканчивали работу над материалом, Холмс приехала навестить медиамагната четвертый раз, в этот раз непосредственно в манхэттенский офис *News Corporation*. Приемная высшего руководства была на три этажа выше нашей редакции, но я был совершенно не в курсе, что Холмс находится так близко. Она снова подняла тему неприятной публикации, надеясь, что Мердок предложит запретить ее. Однако, несмотря на крупное вложение в «Теранос», которым он рисковал в случае публикации негативного материала, Руперт Мердок отказался вмешиваться в работу редакции.



Пока Холмс безуспешно пыталась повлиять на владельца *WSJ*, юристы «Теранос» продолжали ковровые бомбардировки моих источников.

Майк Брилл прислал Рошель Гиббонс письмо с угрозой подать на нее в суд, если она не прекратит распространять то, что он назвал «ложными и клеветническими утверждениями» о компании и ее руководителях. В Фениксе два новых пациента доктора Сандин устроили один за другим скандалы непосредственно в приемной, так что ей пришлось нанять адвоката, чтобы с веб-сайта *Yelp* были удалены негативные отзывы, которые они о ней написали. Мне удалось уговорить доктора Стюарт не поддаваться давлению Балвани, но люди «Теранос» убедили начальство ее клиники подписать договор на проведение экспресс-анализов, чтобы ее свидетельство о неточных результатах оказалось всего лишь частным мнением одного недовольного врача, а не всей организации.

Однако те, кто уже согласился говорить под запись — доктор Гэри Бетц, медсестра Кармен Вашингтон и Морин Гланц, пациентка, просидевшая в приемном покое вечер

накануне Дня благодарения, — не испугались угроз «Теранос». А Эрика Чонг, Алан Бим и еще несколько бывших сотрудников компании продолжали помогать с подготовкой материала на условиях анонимности.

Я так и не смог связаться с Тайлером Шульцем (я оставил сообщение для него на автоответчике его матери, но безрезультатно) и решил, что если «Теранос» смогут заставить его отказаться от показаний, то сразу пришлют мне подписанное им заявление, как это было в случае докторов Резаи и Бердсли. В любом случае письма, в которых Тайлер рассказывал мне о состоянии дел в компании, никуда с моего компьютера не делились и говорили сами за себя.

В последней попытке остановить публикацию Бойз написал в редакцию третье объемное письмо, продолжая угрожать газете судом и представляя мой материал как плод воспаленной фантазии:

Я пытался понять, как так случилось, что *The Wall Street Journal* собирается опубликовать материал, который, как мы точно знаем, содержит ложную и несправедливую информацию, а также публично раскрывает информацию, которую «Теранос» строго охраняет как коммерческую тайну.

Корень проблемы, как мне кажется, кроется в первоначальной идее репортера, которую можно сформулировать как: «слишком хорошо, чтобы быть правдой».

А значит, мистер Каррейру сам объяснил нам это во время встречи: признание прорывного вклада «Теранос» в технологии современного здравоохранения со стороны академических, научных и врачебных сообществ — неправомерно. Все предыдущие публикации, включая и материал о «Теранос», вышедший в самом *The Wall Street Journal*, стали результатом корыстных манипуляций со стороны компании; а сама компания и ее глава по сути совершают обман и мошенничество, рекламируя технологию, которая не работает. Вместо этого они работают на коммерческих анализаторах, заявляя при этом,

что анализы проводятся по нашей новой технологии на приборах «Теранос». Конечно, такое разоблачение, будь оно правдой, стало бы ярким примером мощного журналистского расследования.

Проблема в том, что даже если первоначальная идея и неверна, она кажется репортеру слишком драматически выгодной, чтобы от нее отказаться.

В завершение письма Бойз требовал встречи с Джерри Бейкером, главным редактором *The Wall Street Journal*. Чтобы соблюсти все приличия и выдержать стандарты объективности, Джерри согласился на встречу, но пригласил еще меня и Майка Сиконольфи, а также Джея Конти и Нила Липшутц, редактора, ответственного за стандарты публикации.

В четыре часа дня 8 октября мы снова встретились с Бойзом в переговорной на шестом этаже нашей редакции. В этот раз он явился с меньшей группой поддержки, состоявшей только из Хизер Кинг и Мередит Диарборн. Так же как и на предыдущей июньской встрече, Кинг вытащила диктофон и, включив на запись, поставила его на стол.

Хотя они и продолжали усиленно возражать против публикации, на этой встрече Бойз и Кинг признали два факта, которые значительно усилили нашу позицию. Они впервые признали, что в «Теранос» далеко не все анализы проводили на собственных приборах компании, процесс перехода к работе только на «Эдисонах» Бойз назвал «долгим путем», на который компании потребуется какое-то время. Второй момент всплыл после того, как я обратил внимание на несколько недавних изменений формулировок на веб-сайте «Теранос». Например, довольно значимым показалось мне удаление с сайта фразы «Для многих наших анализов нужно всего лишь несколько капель крови». На мой вопрос, зачем эту фразу убрали, Кинг нечаянно проговорила: «Полагаю, для фактологической точности!» Позже она настаивала, что никогда такого не говорила.

К концу встречи Бойз решил применить последнее средство: если мы на некоторое время отложим публикацию, он организует для нас демонстрацию прибора «Теранос». Недавно они уже провели такую встречу для журнала *Fortune*, так что они могли повторить ее и для нас. По утверждению Бойза, эта демонстрация неопровержимо доказала бы, что вопреки нашим обвинениям прибор работает.

Мы с Майком спросили, когда они смогут это организовать, какие анализы будут продемонстрированы и как они докажут, что для получения результата используется именно демонстрируемый прибор, а не коммерческая технология в сочетании с ловкостью рук. Когда Бойз сказал, что подготовка займет несколько недель, а остальные вопросы оставил без ответа, ограничившись общими фразами, Бейкер вежливо отклонил это предложение. Он разделял наше мнение, что материал нужно выпустить раньше, чем Холмс выступит на конференции, до которой оставалось меньше двух недель.

Бейкер сказал, что мы не будем тянуть еще несколько недель, но готовы подождать несколько дней, чтобы дать Холмс последнюю возможность поговорить со мной. Он дал ей время до начала следующей недели — достаточно, чтобы взять телефон и позвонить. Но она так и не воспользовалась этой возможностью.



Материал был опубликован на первой полосе *The Wall Street Journal* 15 октября 2015 года. Заголовок «Проблемы великолепного стартапа» звучал довольно скромно, но материал под ним был совершенно разгромным. Впервые была опубликована информации о том, что подавляющее большинство анализов «Теранос» проводит на коммерческих приборах известных компаний и разводит анализируемые образцы, упоминались и махинации с аттестацией. Кроме того, в статье поднимались вопросы низкой точности результатов, получаемых на собственных анализаторах компании. Закон-

чивался текст цитатой пострадавшей пациентки Морин Гланц: «Метод проб и ошибок на живых людях — это ненормально». Это казалось мне наиболее важной мыслью всего материала — компания подвергала опасности жизнь и здоровье пациентов.

Статья начала распространяться со скоростью и мощью лесного пожара. На следующее же утро меня позвали в программу *Marketplace* на радио *NPR*. Редактор журнала *Fortune*, статья в котором дала главный импульс взлету популярности Холмс, посвятил нашему материалу свою ежедневную рассылку читателям. «Журналисты *The Wall Street Journal* сегодня утром вернули с небес на землю великолепного единорога, опубликовав на первой полосе глубоко проработанную историю о внутренней кухне компании», — писал он. *Forbes* и *The New Yorker*, два других крупных журнала, которые сыграли значительную роль в прославлении Холмс, тоже подключились к обсуждению, как и многие другие издания.

В Кремниевой долине эта история стала темой дня. Некоторые венчурные капиталисты рефлекторно встали на защиту Холмс. Среди них был соучредитель *Netscape* Марк Андрессен, жена которого только что опубликовала подробную статью о Холмс и ее компании в приложении *The New York Times*, посвященном моде и стилю. Заголовок, вынесенный на обложку вместе с фотографией Холмс, гласил: «Пять основателей технологических компаний, которые знают, как изменить мир к лучшему, и делают это прямо сейчас». Остальные были менее благосклонны, поскольку уже давно чувствовали, что у «Теранос» не все так гладко. Почему Холмс так тщательно скрывает вообще любую информацию о своей технологии? Почему в совете директоров ни единого человека, хотя бы в общих чертах разбирающегося в гематологии? И почему в «Теранос» не вложил средства ни единый венчурный фонд, специализирующийся на медицине и здравоохранении? Для людей, уже давно задававшихся такими вопросами, статья стала окончательным подтверждением смутных подозрений.

Была и третья категория людей — те, кто не знали, кому и чему верить, учитывая что «Теранос» все отрицала. В пресс-релизе, опубликованном на веб-сайте компании, говорилось, что статья в *The Wall Street Journal* «фактологически и научно ошибочна и основана на безосновательных предположениях неопытного сотрудника, затаившего злобу на компанию, и других недоброжелателей». Там же говорилось, что Холмс появится в вечернем шоу Джима Кремера *Mad Money*, чтобы опровергнуть все обвинения.

Мы знали, что настоящая битва еще впереди и «Теранос» с Бойзом предпримут новые и значительно более мощные атаки в ближайшее время. Выдержим мы эти атаки или нет, зависело от того, какие действия предпримут — и предпримут ли — надзорные органы. Среди бывших сотрудников «Теранос» ходили слухи о проверке со стороны *FDA*, но на момент публикации мне так и не удалось получить какого-либо их подтверждения. Я пытался дозвониться до своего человека в *FDA*, но тщетно.

На следующий день после выхода материала я решил еще раз попробовать связаться с ним. На этот раз он взял трубку. На условиях строгой анонимности он подтвердил, что *FDA* недавно отправило инспекторов с внеплановой проверкой в Ньюарк и Пало-Альто. По результатам нанотейнер был объявлен непроверенным медицинским устройством и запрещен к использованию, что наносило серьезнейший удар компании.

Мой источник пояснил, что *FDA* начало именно с микропробирки для крови потому, что, являясь медицинским устройством, нанотейнер однозначно подпадал под их юрисдикцию, а значит, такой запрет был на сто процентов обоснован и легален, и даже Бойз и его армия юристов не могли ничего сделать, чтобы отменить его. Однако реальной причиной проверки стали никуда не годные клинические данные, переданные «Теранос» *FDA* в попытках получить официальное одобрение своих анализов. Когда инспекторы не нашли более серьезных поводов приостановить работу компании, было решено лишить «Теранос»

главного инструмента для забора и транспортировки образцов крови. Но это еще не все: *CMS* начали проверку «Теранос» и по своей линии тоже. Он не был в курсе, завершилась ли уже их проверка, но компании она однозначно сулила новые проблемы. Мы с Майком обсудили новые данные и сразу же сели за продолжение материала, чтобы опубликовать его в завтрашнем выпуске.

Через несколько часов я стоял над душой редактора первой полосы, который правил мой свежий текст, когда на экране ближайшего телевизора, настроенного на канал *CNBC*, появилось лицо Холмс. Мы оторвались от статьи и прибавили звук. Холмс, по традиции одетая с ног до головы в черное, с напряженной улыбкой на лице изображала устремленного в будущее изобретателя и новатора из Кремниевой долины, которого пытаются задушить представители старого бизнеса, желающие остановить прогресс и защитить свои корыстные интересы. «Такое часто случается, когда ты пытаешься что-то изменить, — говорила она. — Сначала они считают, что ты сошел с ума, потом они пытаются от тебя избавиться, а потом внезапно оказывается, что ты изменил мир». Однако когда Джим Кремер стал расспрашивать ее о конкретных темах, затронутых в статье, например об использовании компанией коммерческих анализаторов для проведения большинства анализов, Холмс ушла в глухую защиту и принялась отвечать уклончиво и откровенно вводить собеседника в заблуждение.

Еще днем я отправил Хизер Кинг письмо с уведомлением, что работаю над следующим материалом, и запросом комментариев от «Теранос» по поводу новой темы, на которую писал. Ответа от Кинг не было. Позже я узнал почему: ближе к концу интервью у Джима Кремера Холмс упомянула об отзыве нанотейнера, но подала информацию таким образом, чтобы создалось впечатление, что это было добровольное решение компании. Она пыталась сработать на упреждение.

Для скорости мы опубликовали вторую статью в электронной версии газеты. Чтобы развеять любые сомнения

и недосказанность, там было прямо написано, что *FDA* вынудило «Теранос» прекратить забор крови из пальца и объявило нанотейнер «не прошедшим проверки и одобрения медицинским устройством». А уже следующим утром текст был на первой полосе бумажной газеты, подливая масла в огонь того, что очень быстро стало полномасштабным скандалом.



Холмс не было в Пало-Альто в день публикации первой статьи. Она была на собрании попечительского совета медицинского факультета Гарварда. Интервью для *CNBC* она дала вечером в Бостоне. И только на следующий день вернулась в Калифорнию, чтобы разбираться с развивающимся кризисом.

На следующий день компания выпустила второй пресс-релиз, который по сути содержал то, что на журналистском жаргоне называется «ложное отрицание»¹. Текст начинался словами: «Мы весьма разочарованы тем, что *The Wall Street Journal* до сих пор не может разобраться с фактами», а дальше в нем говорилось, что компания действительно «временно» отозвала миниатюрные колбочки, якобы в качестве добровольного действия для получения одобрения *FDA* на их использование.

Во второй половине дня все сотрудники получили рассылку, в которой объявлялось срочное общее собрание в кафетерии здания на Педжмилл-роуд. Холмс была совсем не похожа на того уверенного и энергичного руководителя, которой ее все привыкли видеть. На ней были очки

¹ Ложное отрицание — высказывание, которое на первый взгляд воспринимается как прямое и однозначное отрицание чьего-либо обвинения, но при детальном анализе оказывается вовсе не отрицанием, а по сути — при условии справедливости первоначального обвинения — ложью. Получается, что при помощи утверждений или фактов, которые, будучи взяты каждый по отдельности, верны, передается в результате ложное сообщение.

вместо обычных контактных линз, а прическа растрепалась от постоянных поездок за последние несколько дней. С ней рядом стояли Хизер Кинг и Балвани. Резким тоном она рассказала, что в *The Wall Street Journal* были опубликованы две статьи, наполненные ложными обвинениями, которые исходили от мстительных бывших сотрудников и конкурентов. Такие вещи неизбежны, если пытаешься совершить прорыв, способный перевернуть огромный рынок и вытеснить с него могучие компании-конкуренты, которые спят и видят, как бы тебя похоронить. Назвав *The Wall Street Journal* «дешевым таблоидом», она поклялась дать отпор газете и разгромить ее.

Когда она закончила и разрешила задавать вопросы, Патрик О'Нил, бывший высокопоставленный сотрудник известного рекламного агентства, во многом создавший впечатляющий медийный образ Холмс, первым поднял руку.

«Мы что, серьезно собираемся воевать с *The Wall Street Journal*?» — спросил он, не веря своим ушам.

«Не с газетой, а с ее журналистом», — ответила Холмс.

После того как вопросы закончились, один из инженеров спросил Балвани, будут ли они скандировать. Все собравшиеся сразу поняли, о чем речь. Три месяца назад, когда пришло одобрение *FDA* на анализ герпеса, Балвани точно так же собрал сотрудников в кафетерии и заставил всех хором кричать: «В жо-пу! В жо-пу!» — в адрес *Quest* и *LabCorp*.

Балвани с видимым удовольствием согласился выступить на бис, он прокричал:

«Что мы скажем Каррейру?»

В ответ собравшиеся несколько сотен сотрудников подхватили:

«В жо-пу Каррей-ру! В жо-пу Каррей-ру!»



Холмс была предельно серьезна, когда говорила про отпор и разгром газеты.

Многие полагали, что она откажется от хай-тек конференции *The Wall Street Journal*, которая должна была прой-

ти через неделю. Но в назначенный день и назначенное время она появилась в конференц-зале отеля *Montage*, стоящего на первой линии курорта Лагуна-Бич. Она вышла на сцену в сопровождении уже привычного отряда охраны и присоединилась к Джонатану Криму, ведущему мероприятие редактору раздела «Технология». Собравшиеся — чуть больше сотни венчурных капиталистов, основателей стартапов, банкиров, и ведущих PR-менеджеров, каждый из которых заплатил пять тысяч долларов за участие в трехдневной конференции, — загудели в предвкушении.

Майк Сиконольфи предложил, чтобы интервью провел я, но команда организаторов, которая потратила месяцы на планирование и подготовку мероприятия, не одобрила изменений в последнюю минуту. Кроме того, я не мог улететь из Нью-Йорка: жену вызвали в качестве присяжной в суд, который находился в двух часах езды от дома, и кому-то нужно было сидеть с детьми.

Однако интервью с руководителем «Теранос» заранее вызвало такой интерес, что было решено организовать прямую интернет-трансляцию на сайте *WSJ*. Те, кто остался в редакции, собрались в кабинете Нила Липшутца, чтобы посмотреть ее вместе.

Холмс бросилась в атаку практически с самого начала. Пока никаких неожиданностей, именно этого мы от нее и ждали. А вот чего мы не могли предугадать, так это ее готовности открыто лгать на публичном форуме. Причем не единожды, а раз за разом в течение всего получасового интервью. Во-первых, она продолжала настаивать, что отзыв нанотейнера был добровольным решением «Теранос», потом сказала, что «Эдисон» — прибор, который я описывал в статье, — был прошлым веком и первым тестовым образцом технологии, которую компания не использует уже много лет. Затем Холмс продолжила упорно отрицать, что «Теранос» использует коммерческие приборы других фирм для проведения анализов по образцу крови из пальца. А закончила она утверждением, что способ, которым «Теранос» проходила аккредитацию,

не только совершенно законен, но напрямую одобрен регуляторными органами.

Но самой большой и наглой ложью, на мой взгляд, стало категорическое отрицание того факта, что перед загрузкой в коммерческие анализаторы образцы дополнительно разводили физраствором. «То, что описал автор *The Wall Street Journal* — как мы разводим образцы, а потом загружаем в промышленный прибор, — это неправда, мы так не делаем, — сказала она Криму. — На самом деле готова спорить, что если так сделать, то просто ничего не получится. Потому что нельзя вот так взять и развести образец, а потом сунуть его в коммерческий анализатор. Только подумайте, сколько проблем это вызовет». Я сидел и пытался справиться с отвращением, когда завибрировал телефон. На экране появилась СМС от Алана Бима: «Ушам своим не верю! Она правда это сказала?!»

После всего этого Холмс переключилась на бывших сотрудников, которые согласились поговорить со мной. Она назвала их «запутавшимися людьми» и попыталась максимально дискредитировать. По ее словам, один из этих сотрудников проработал в «Теранос» всего лишь два месяца в 2005 году, что было наглой ложью — все наши источники работали в компании еще совсем недавно и значительно дольше. На вопрос о Рошель Гиббонс она лишь снова, как и на собрании в кафетерии, повторила, что «некто из дешевого таблоида» — это было обо мне — «распространяет о нас ложную информацию».

Проблема Холмс заключалась в том, что теперь не только мы задавали неудобные вопросы о «Теранос». Жан-Луи Гассе, бывший исполнительный директор *Apple Computers*, несколько дней назад опубликовал в своем блоге пост о том, как летом получил от «Теранос» результаты анализа крови, которые ему показались подозрительными. Когда потом он прошел тот же анализ в Стэнфордском госпитале, результаты оказались совсем другими. Гассе написал Холмс электронное письмо с просьбой объяснить вариации, но ответа не получил. Когда Крим упомянул об

этом случае, Холмс сказала, что никаких писем от Гассе не получала. Теперь, когда о жалобе стало известно, специалисты «Теранос» обязательно свяжутся с ним, чтобы разобраться, что произошло, пообещала она.

Об остальных ошибочных результатах, описанных в нашем первом материале, Холмс сказала, что это отдельные единичные случаи, не связанные друг с другом, и делать на их основании общие выводы нельзя и не следует.

Вскоре после окончания интервью на сайте «Теранос» был опубликован объемный документ, в котором вся моя история как бы опровергалась пункт за пунктом. Но, внимательно перечитав текст вместе с Майком и юристами, мы пришли к выводу, что это снова пустые слова и общие фразы, которые на самом деле ничего из нашего материала опровергнуть не могли. Газета выпустила официальное заявление, что все написанное в материале верно и мы не собираемся менять позицию.



После появления Холмс на конференции *WSJ* было объявлено об изменениях в составе совета директоров. Нынешний совет подвергся насмешкам и излишнему вниманию после публикации моего расследования, и Джордж Шульц, Генри Киссинджер, Сэм Нанн, а также несколько других бывших госслужащих составили новый — консультационный — совет, исполнявший чисто декоративную роль. Новым же директором был назначен Дэвид Бойз, что предвещало усиление боевых действий юридического характера.

Так оно и вышло. Через несколько дней в редакцию пришло письмо от Хизер Кинг с требованиями к газете отозвать первые две статьи, поскольку в них содержалась «клевета». В следующем письме было требование хранить все документы, в которых упоминалась компания «Теранос», «включая электронные письма, текстовые сообщения, черновики, личные файлы, рукописные заметки, факсы, меморандумы, записи в календаре, голосовые сообще-

ния и любые другие записи, сохраненные на электронных (включая личные телефоны сотрудников) и физических носителях».

В интервью, которое Бойз дал журналу *Wired*, он предупредил, что скорее всего подаст иск о защите чести и достоинства. «Я думаю, уже накопилось достаточно записей, чтобы утверждать, что люди осознавали реальное положение дел», — сказал он. Решив реагировать на слова Кинг и Бойза со всей серьезностью, юристы редакции тщательно скопировали содержимое моего компьютера и телефона, чтобы подготовиться к судебному процессу.

Однако если в «Теранос» решили, что эти угрозы заставят нас отступить и оставить тему, они ошиблись. В течение следующих трех недель мы опубликовали еще четыре статьи. В них рассказывалось о том, что *Walgreens* решили приостановить развертывание велнес-центров «Теранос» в магазинах сети по всей стране; и о том, как «Теранос» пыталась продать еще один выпуск акций по завышенной цене непосредственно накануне публикации моего расследования; что в лаборатории компании не было настоящего директора и что скорее всего сеть *Safeway* вышла из не предаваемого огласке договора по причине сомнительного качества анализов. После каждой публикации от Хизер Кинг приходило требование отозвать материал.

В комнате без окон на втором этаже здания на Педжмилл-роуд в Пало-Альто, которую назначили штабом военной кампании, Холмс и ее пиар-консультанты обсуждали стратегии противодействия моим публикациям. Можно выставить меня женоненавистником — этот вариант пришелся ей особенно по душе. А чтобы публика проявила больше соучастия и симпатии, она предложила заявить, что студенткой в Стэнфорде подверглась попытке изнасилования. Советники не пришли в восторг от этой идеи и рекомендовали от нее отказаться, но совсем оставить эту историю Холмс не захотела. В интервью *Bloomberg Businessweek* она предположила, что стала жертвой сексизма.

«До всего, что случилось за этот месяц, я совершенно не понимала, что значит быть женщиной в таком бизнесе, — говорила она репортеру. — Обратили внимание — каждая статья начинается со слов “Молодая женщина”? Вы хоть раз встречали статью, начинавшуюся со слов “Молодой мужчина” о Марке Цукерберге?».

В той же статье стэнфордский профессор Холмс — Ченнинг Робертсон — отмахнулся от всех вопросов о точности анализов «Теранос» как заведомо абсурдных, сказав, что компания была бы «просто ненормальной», соберись она выходить на рынок с ненадежным продуктом, зная, что от этого продукта зависят жизнь и здоровье людей. Более того, он продолжил говорить, что Холмс — гений, который рождается один в поколение, как Ньютон, Эйнштейн, Моцарт и Леонардо да Винчи.

Холмс также продолжала поддерживать образ недостижимого величия. В благодарственной речи, которую она произнесла после вручения ей премии «Женщина года» от журнала *Glamour* на торжественном приеме в Карнеги-Холле, она говорила о себе как о примере для подражания молодым девушкам. «Старайтесь изо всех сил, чтобы стать лучшими в математике, физике и инженерии, — напутствовала Холмс. — Именно это увидят наши маленькие девочки, когда им придет время решать, кем они хотят вырасти».

Похоже, остановить это безумие можно было только одним способом — убедиться, что главный орган, регулирующий работу клинических лабораторий, Центры контроля медицинских программ «Медикер» и «Медикейд» (CMS), готов предпринять решительные действия в отношении «Теранос». Пора было узнать, чем закончилась вторая регуляторная проверка.

Глава 24

А королева-то голая!

Субботним вечером в конце сентября, то есть за три недели до публикации моего материала, в электронный ящик Гэри Ямамото, опытного инспектора *CMS*, который еще в 2012 году был с проверкой в офисе «Теранос», тогда занимавший бывшее здание *Facebook*, а потом объяснял Балвани тонкости лабораторного регулирования, упало письмо с заголовком «Жалоба в *CMS*: “Теранос Инс.”». Начиналось оно так:

Уважаемый Гэри,
Отправить это письмо стоило мне большого волевого усилия. Конфиденциальность и секретность возведена «Теранос» в степень паранойи, поэтому я боялась говорить об этом... Мне очень стыдно, что я не отправила эту жалобу раньше.

Письмо было от Эрики Чонг. В нем говорилось о различных нарушениях, которые происходили в «Теранос» — от пренебрежения научной дисциплиной до халатности относительно лабораторных процедур. Говорилось в нем и о том, что приборы «Теранос» были ненадежны, а компания нарушала условия аккредитации и ввела в заблуждение инспектора, проверявшего лабораторию в 2013 году. Эрика закончила письмо сообщением, что ушла из компании, потому что ей не давала покоя мысль о том, что «чья-то жизнь может быть разрушена ложным

или неверным результатом анализов, который она собственноручно отправит пациенту».

Ямамото и его руководство отнеслись к этой информации настолько серьезно, что нагрянули с внезапной проверкой в лабораторию «Теранос» меньше чем за три дня. Утром во вторник 22 сентября Ямамото и его коллега-инспектор из офиса *CMS* в Сан-Франциско, Сара Беннет, приехали в Ньюарк и объявили, что должны осмотреть лабораторию. Охранники в темных костюмах и с гарнитурами в ушах не пустили их внутрь основного здания, но проводили в небольшую приемную.

Через некоторое время приехали Санни Балвани, Дэниел Янг, Хизер Кинг и Мередит Диарборн из бюро *Voies Schiller*. Они отвели инспекторов в переговорную и настояли на показе презентации в программе *PowerPoint*. Хотя это и выглядело как попытка потянуть время, Ямамото и Беннет вежливо просидели всю демонстрацию, а как только она закончилась, попросили наконец показать лабораторию.

Их все время сопровождали люди в темных костюмах, внимательно прислушивающиеся к рациям в ухе. По пятам следовали Кинг и Диарборн с ноутбуками, в которых они делали заметки. Добравшись до лаборатории, Ямамото обратил внимание, что на всех дверях стоят замки со сканером отпечатка пальца, которые издавали характерный звук зуммера, когда отпирали дверь. Он почувствовал себя на секретном объекте.

Первоначально Ямамото и Беннет планировали провести инспекцию за два дня, но обнаружили столько нарушений и отсутствие даже самой базовой лабораторной документации, что решили перенести вынесение решения и дать «Теранос» время хоть что-то подготовить. Балвани попросил о двухмесячной отсрочке. Он сказал, что компания заканчивает финансовый год и находится в самом разгаре оформления финансирования на следующий. Инспекторы дали компании срок до середины ноября.

К моменту повторной проверки моя статья в *WSJ* уже была опубликована, и общественность требовала от *CMS* решительных действий. Охрана лаборатории, как заметил Ямамото в свой второй визит в Ньюарк, была несколько менее параноидальной, и на этот раз Холмс сама приехала встретить инспекторов. Балвани и Кинг тоже присутствовали, но теперь их сопровождала новая группа юристов и несколько сотрудников лаборатории. Инспекторы разделились: Ямамото с дышавшим ему в затылок Балвани отправился в лабораторию, где принялся осматривать оборудование и задавать вопросы сотрудникам. Беннет же обосновалась в переговорной, и за ее работой неустанно следили Кинг и другие юристы.

На этот раз инспекторы остались в «Теранос» на четыре дня. В какой-то момент Беннет попросила провести конфиденциальное интервью с одной из сотрудниц лаборатории, непосредственно работавшей на «Эдисонах». Ей пришлось долго сидеть в маленькой комнатухе без окон, пока наконец не появилась молодая девушка. Лишь только заняв место напротив инспектора, девушка сказала, что не будет ничего говорить без адвоката. Ее явно запугали и научили, что именно говорить.



С Эрикой Чонг мы время от времени созванивались после испугавшей ее встречи на парковке, однако я не был в курсе, что она собралась с духом и написала в федеральный надзорный орган. Впервые услышав о проверке *CMS*, я совершенно не был в курсе, что именно жалоба Эрики стала ее причиной.

На протяжении осени 2015 года и зимы 2016-го я пытался узнать, что же было выявлено в ходе проверок. После второго визита Ямамото и Беннет среди уволившихся, но общающихся с оставшимися сотрудников «Теранос» ходили слухи, что все кончилось очень плохо, но никаких подробностей мне узнать не удалось. Только к концу января мы, цитируя источники, знакомые с си-

туацией, смогли опубликовать материал о том, что инспекторы *CMS* обнаружили в ньюаркской лаборатории серьезные нарушения. Насколько эти нарушения серьезны, стало известно через несколько дней, когда было опубликовано письмо *CMS*, направленное в «Теранос», в котором говорилось, что услуги компании «представляют непосредственную угрозу жизни и здоровью пациентов». В письме предлагалось в десятидневный срок разработать убедительный план исправления ситуации и компанию предупреждали, что если соответствие стандартам не будет оперативно восстановлено, то у лаборатории отзовут федеральную лицензию.

Это уже было серьезно. Главный надзорный орган страны не только подтвердил наличие проблем с точностью и процедурами проведения анализов «Теранос», но счел эти проблемы настолько серьезными, что назвал анализы прямой угрозой пациентам. Внезапно Кинг, с постоянством автомата присылавшая требования отозвать материал после каждой публикации, замолчала.

И тем не менее компания продолжила преуменьшать серьезность ситуации. В очередном пресс-релизе говорилось, что большинство нарушений уже устранены и отчет инспекторов не соответствует нынешнему положению дел в лаборатории «Теранос». Кроме того, указывалось, что основные нарекания вызвали формальности процесса управления лабораторией и ничего о ненадежности уникальной технологии компании не говорили. Опровергнуть эти заявления, не имея доступа к тексту отчета *CMS*, было невозможно. Обычно отчеты публиковали через несколько недель после направления их проверяемой компании, но в «Теранос» снова заговорили о коммерческой тайне и потребовали засекретить результаты. Мне было просто необходимо узнать, что же там конкретно написано.

Я позвонил старому знакомому, работавшему в правительстве, который мог иметь доступ к документу. Максимум, на что он согласился, — прочесть мне несколько

абзацев по телефону. Впрочем, информации, содержащейся в этих отрывках, было достаточно, чтобы рассказать в очередной статье об одном из наиболее серьезных нарушений, обнаруженных инспекторами: лаборатория до сих пор предлагала пациентам анализ на свертываемость крови, несмотря на то что уже много месяцев назад было обнаружено, что его данные совершенно ненадежны, а проверки контроля качества проваливались одна за другой. Протромбиновое время — так назывался и сам анализ — чрезвычайно важный клинический фактор, который врачи учитывают, рассчитывая дозировку разжижающих кровь препаратов для пациентов с риском сердечного приступа. Ошибка в таком анализе и последующая неправильная оценка выписываемого лекарства могли стать фатальными. Прием слишком высоких доз лекарства мог приводить к обширным кровотечениям, а слишком малых — к фатальному образованию тромбов. Опровергнуть нашу статью представители «Теранос» не могли, но продолжили упираться на то, что у инспекторов не было претензий к их технологии. Анализ на протромбиновое время проводился по образцам крови из вены на коммерческих анализаторах. Когда «Теранос» приперли к стенке, компания предпочла признаться, что использует коммерческие приборы, чтобы сохранить иллюзию эффективности собственных устройств.

Я попытался заставить *CMS* опубликовать отчет, составив запрос о соблюдении Закона о свободе информации в отношении всех документов, связанных с проверкой лаборатории в Ньюарке. Но Хизер Кинг, в свою очередь, продолжала требовать тщательного цензурирования и редактирования отчета перед публикацией, чтобы не были нарушены права «Теранос» на коммерческую тайну. Это был первый прецедент, когда владельцы лаборатории требовали от федерального агентства урезать текст отчета под угрозой судебного разбирательства. Чиновники не знали, как поступить. С каждым днем я все больше сомневался, что полный отчет когда-либо увидит свет.

Пока мы боролись с Хизер Кинг, появились новости, что Холмс собирается провести в главном офисе «Теранос» в Пало-Альто торжественное мероприятие по сбору средств на предвыборную кампанию Хиллари Клинтон. Она давно развивала отношения с Клинтонами, появлялась на мероприятиях *Clinton Foundation* и старалась подружиться с их дочерью. Само мероприятие все-таки провели в доме одного из крупных технологических предпринимателей в Сан-Франциско, хотя на фотографиях с торжественного вечера можно было видеть Холмс с микрофоном в руке, стоящую рядом с Челси Клинтон и увлеченно рассказывающую что-то собравшейся за столиками публике. Учитывая приближающиеся выборы и тот факт, что Клинтон была одним из фаворитов, все это демонстрировало, насколько хорошие связи были у Холмс среди элиты. Будет ли их достаточно, чтобы избавиться от проблем с надзорными органами? Казалось, что и такое возможно.

Я снова обратился к своему источнику и на этот раз убедил его слить мне полный текст отчета. Сто двадцать одна страница отчета и камня на камне не оставляла от тщательно построенных заявлений компании. Начать хотя бы с того, что там было написано, что на самом деле собственные приборы компании, на которых проводились анализы, назывались «Эдисон», а не «миниЛаб», и на них можно было провести только двенадцать анализов, а все остальные обрабатывались на коммерческих приборах. Это подтверждало, что Холмс открыто врала во время своего выступления на конференции *The Wall Street Journal* прошлой осенью.

Но что еще важнее, отчет прямо подтверждал, причем на основании данных самой лаборатории, что «Эдисоны» выдавали непредсказуемые и неверные результаты. За один месяц анализаторы «Теранос» провалили треть всех тестов контроля качества. Один из анализов, проводимых на «Эдисонах» — на гормоны, регулирующие уровень тестостерона, — не проходил контроль качества в восьмидесяти

семи процентах случаев. Анализ на рак простаты был неверным в двадцати двух процентах контрольных тестов. При проведении сравнительного анализа на одних и тех же образцах крови результаты «Эдисонов» могли показывать различие в сто сорок шесть процентов от результатов коммерческих приборов. И ровно как говорил Тайлер Шульц, приборы не могли стабильно воспроизвести собственный результат. В анализе на содержание витамина B_{12} коэффициент вариации составлял от тридцати четырех до сорока восьми процентов при том, что в большинстве лабораторий считалась допустимой цифра не более чем в два-три процента.

В самой же лаборатории тоже творилось что-то невозможное по меркам серьезной клинической организации: с образцами крови работали лаборанты без соответствующих допусков и какой-либо квалификации, сами образцы хранились с вопиющими нарушениями температурного режима, применялись реагенты с истекшим сроком годности, пациентам не сообщали об ошибочных результатах и многое, многое другое.

Хизер Кинг попыталась не дать нам опубликовать отчет, но было слишком поздно. Мы выложили полный текст на сайт издания вместе со статьей, где цитировали эксперта по лабораторным анализам, который говорил, что точность результатов «Эдисона» такая же, как у гадания на кофейной гуще.

Финальный удар мы смогли нанести через несколько дней, когда получили новое предписание, отправленное *CMS* в «Теранос». В нем говорилось, что компания не устранила сорок три из сорока пяти нарушений, и *CMS* угрожал запретить Холмс любое участие в бизнесе, касающемся анализов крови, на два года. Как и в предыдущий раз, компания всячески пыталась предотвратить распространение этого документа, но неожиданно со мной связался совершенно новый источник и переслал полный текст.

Когда мы напечатали новости об угрозе запрета лабораторной деятельности, Холмс уже не могла говорить, что

ничего серьезного не произошло. Пора было появиться на публике, поэтому она дала интервью Марии Шрайвер в программе *Today* на канале *NBC* и призналась, что «совершенно опустошена». Вместе с тем не настолько, чтобы извиниться перед пациентами, которым был нанесен вред. Лично у меня осталось впечатление наигранности и неискренности ее раскаяния. Никакого реального сожаления или сочувствия в ней заметно не было.

В конце концов сотрудники «Теранос», инвесторы, *Walgreens* — все узнали о результатах проверки и угрозе запрета деятельности из статьи в *The Wall Street Journal*. Если Холмс искренне хотела все исправить, зачем было так упорно пытаться предотвратить публикацию?



В мае 2016 года я снова отправился в Сан-Франциско, чтобы выяснить, что же произошло с Тайлером Шульцем. После нашего разговора в баре в Маунтин-Вью прошел почти год. Эрика рассказала, что он работает над исследовательским проектом с профессором нанотехнологии в Стэнфорде, поэтому я взял машину и поехал в Пало-Альто, чтобы поискать его на факультете инженерии Стэнфорда. Проведя некоторое время в расспросах, я наконец обнаружил Тайлера в одной из лабораторий корпуса материаловедения.

Тайлер не особо удивился, увидев меня. Эрика дала мне его адрес электронной почты, и я написал, что буду в городе. Он не ответил на письменное предложение встретиться, но сейчас, увидев меня лично, смягчился. Мы отправились в кафе пообедать и поболтать.

Тайлер выглядел вполне бодро. Он рассказал, что работал в небольшой группе исследователей, которые в сотрудничестве с одной канадской компанией решили принять участие в соревновании за многомиллионную премию *Qualcomm Tricorder XPRIZE*. Они пытались построить компактный диагностический прибор, который сможет выявлять десятки заболеваний, анализируя кровь, слюну и различные показатели состояния организма пациента.

Но, когда речь зашла о «Теранос», он помрачнел и напрягся. Ему не хотелось обсуждать эту тему на людях, где нас могли услышать, так что он предложил вернуться в научный корпус. Мы нашли пустую аудиторию и закрылись в ней. Спокойный и расслабленный вид сменился у Тайлера видимой напряженностью.

«Юристы запрещают мне с вами общаться, но я больше так не могу», — сказал он.

Я пообещал, что все, что он расскажет, останется строго между нами и если я и буду это когда-нибудь использовать в своих материалах или публиковать, то только с его предварительного прямого разрешения.

В следующие сорок пять минут я с ужасом слушал историю про засаду у дома Джорджа Шульца и последующие месяцы угроз и разбирательств. Несмотря ни на что, Тайлер так и не сдался. Он упорно отказывался подписывать какие-либо бумаги, которые посылали ему адвокаты *Boies Schiller*. Я осознал, что, если бы не его упорство и сумма в более чем четыре сотни тысяч долларов, которую родители Тайлера потратили на адвокатов, моя первая статья могла бы никогда не увидеть свет. Я почувствовал острое чувство вины, что из-за меня Тайлеру пришлось пройти через такие испытания.

Самым печальным последствием всей этой истории стал разрыв Тайлера с дедом. Джордж Шульц продолжил защищать Холмс, несмотря на все наши материалы и неприглядные факты, которые в них раскрывались. Тайлер не виделся с дедом почти год, а общался только через адвокатов. В прошлом декабре Шульцы отмечали девятидесятилетие Джорджа в пентхаусе, который у них был в Сан-Франциско. Холмс на вечеринку позвали, а Тайлера — нет.

От родителей Тайлер слышал, что дед все еще верит в обещания «Теранос». Радикально поменяв подход со строжайшей секретности на полную открытость, Холмс объявила, что раскроет детали своей технологии на ежегодной встрече Американской ассоциации клинической химии 1 августа 2016 года. Джордж искренне верил, что

после этой презентации никаких сомнений в блестящем будущем «Теранос» не останется. Тайлер не мог понять, как дед до сих пор верил в этот нескончаемый поток лжи. Что нужно сделать, чтобы Джордж наконец принял правду?

На прощание Тайлер поблагодарил меня за то, что я довел дело до конца. Он сказал, что «Теранос» отняла у него четыре года жизни, начиная со стажировки летом между первым и вторым курсами. А я в ответ не мог не поблагодарить его за помощь в написании материала и за упорство, с которым он встретил оказанное на него невероятное давление.

Вскоре после нашей встречи юристы «Теранос» сообщили представителям Тайлера, что в курсе нашей встречи. Поскольку ни он, ни я не рассказывали о ней ни одной живой душе, стало ясно, что за кем-то из нас, а может быть, и за обоими, следили. К счастью, Тайлер не придал этому большого значения. «В следующий раз нужно сфотографироваться вместе и отправить ей фотку, пусть сэкономит на детективах», — шутил он в электронном письме.

Теперь я подозревал, что по заданию «Теранос» последний год за мной и Тайлером было установлено наблюдение. И более чем вероятно, что за Эрикой Чонг и Аланом Бимом тоже.



В интервью Марии Шрайвер на шоу *Today* Холмс рассказала, что принимает ответственность за ошибки в работе ньюаркской лаборатории. Но в реальности вместо нее пострадал Балвани. Она разорвала с ним личные отношения и уволила. Впрочем, в пресс-релизе компании увольнение подавалось как его личная инициатива.

Через неделю мы выпустили материал с информацией, что «Теранос» отзывает и объявляет недействительными десятки тысяч результатов анализов, включая все результаты, полученные за последние два года на «Эдисонах». Это была попытка продемонстрировать приверженность стан-

дартам и тем самым избежать запрета на лабораторную деятельность. Иными словами, компания признала, что ни единому анализу, проведенному по технологии, разработанной «Теранос», доверять было нельзя. И снова с упорством, достойным лучшего применения, Холмс попыталась сохранить в тайне информацию об отзыве анализов, но источник, который раньше передал мне предписание CMS с угрозами запрета работы «Теранос», не подвел и на этот раз. В Чикаго руководство *Walgreens* было в шоке от масштабов отзыва. Аптечная сеть месяцами пыталась добиться от «Теранос» ответа, какова реальная ситуация с пациентами. 20 июня 2016 года партнерское соглашение между *Walgreens* и «Теранос» было расторгнуто, а все велнес-центры закрыты.

И наконец, в начале июля CMS выполнил свои угрозы запретить Холмс и ее компании вести лабораторную деятельность. Но и этого было мало, региональный офис федеральной прокуратуры США в Сан-Франциско начал уголовное расследование против компании, а Комиссия по ценным бумагам и биржам — административное разбирательство. Но, несмотря на все это, Холмс считала, что у нее в рукаве остался последний козырь, с помощью которого она сможет развернуть общество в свою сторону и удивить весь мир своей потрясающей технологией.



Душным августовским днем больше двух с половиной тысяч собрались в зале *Pennsylvania Convention Center* в Филадельфии. Большинство из них были специалисты по лабораторным анализам, которые собрались послушать речь Холмс на ежегодном собрании Американской ассоциации клинической химии. В динамиках играли *Rolling Stones*, и выбор песни *Sympathy for the Devil*¹ не казался случайным.

¹ Симпатия к дьяволу (англ.).

Приглашение Холмс вызвало бурные споры даже внутри самой Ассоциации-организатора. Некоторые были категорически против участия Холмс в мероприятии, учитывая события последних месяцев, и предлагали приглашение отозвать. Но руководство решило таким образом подогреть общественный интерес и добавить жизни в обычно довольно скучное научное мероприятие. С этой задачей они явно справились — несколько десятков журналистов приехали в Филадельфию своими глазами увидеть, что произойдет.

После небольшого вступления президент Ассоциации, Патрисия Джонс, пригласила на сцену Холмс. Та была в темном пиджаке поверх белой блузки — в фирменной черной водолазке, которая прошлой осенью стала объектом насмешек, она больше не появлялась.

Дальше началась не столько научная демонстрация, сколько презентация нового продукта. За следующий час Холмс представила собравшимся прибор, который три года назад, когда компания вышла на рынок коммерческих анализов крови, был лишь плохо работавшим прототипом — «миниЛаб». Инженеры и химики «Теранос» доработали прибор по сравнению с первой моделью, но компания так и не провела полного клинического исследования, чтобы проверить, насколько надежно прибор работает на всех многочисленных анализах крови из пальца, которые были в списке доступных. И, несмотря на то что в своем выступлении Холмс упоминала некоторые конкретные цифры, все они относились к анализам образцов, взятых из вены. Данные же по анализам крови из пальца относились лишь к одиннадцати тестам, и они не проходили независимой проверки или рецензирования. Управление по санитарному надзору (*FDA*) только что запретило Холмс руководить клинической лабораторией, но это уже не имело значения — она объяснила, что «миниЛаб», который будет по беспроводной сети соединяться с серверами «Теранос», можно устанавливать у пациентов дома, в кабинетах врачей и больницах, таким

образом, клиническая лаборатория вообще не будет нужна.

По итогу получалось, что Холмс вернулась к своей первоначальной идее о компактных анализаторах, которые будут выходить на связь с центральным сервером через беспроводную сеть. Конечно, с учетом недавних событий коммерческий запуск такой системы был немыслим без прямого одобрения *FDA*. А проведение глубокого всестороннего исследования, результаты которого будут приняты *FDA*, займет годы. Именно поэтому Холмс пыталась в прошлый раз обойти формальности.

Шансы, что ей удастся этот новый фокус под пристальным надзором регулятора и в процессе двух расследований, были ничтожно малы, но зрелище того, как она уверенно держит внимание аудитории и ведет ее за собой в процессе своего рекламного шоу, помогло мне понять, как она смогла столько добиться — Холмс имела потрясающий талант продавать. Она ни разу не теряла логическую нить рассказа, легко и к месту использовала словечки из рабочего жаргона химиков и инженеров, светилась искренностью, когда говорила об избавлении новорожденных младенцев, находящихся в детской реанимации, от забора крови иглами. Как и ее кумир, Стив Джобс, Холмс излучала поле, искажавшее реальность и притуплявшее недоверчивость слушателей.

Но, как только начались вопросы и ответы, чары рассыпались. Один из трех участников панельной дискуссии, приглашенных на сцену для обсуждения презентации, профессор патологической анатомии из медицинского центра *Weill Cornell* в Нью-Йорке, указал на то, что реальные возможности «миниЛаба» намного скромнее, чем она заявляла в самом начале презентации. Комментарий вызвал аплодисменты слушателей. Вернувшись к покаянному образу, который приняла в интервью для шоу *Today*, Холмс признала, что «Теранос» предстояла масса работы и, как она выразилась, «более плотного сотрудничества» с научным сообществом. Но, как и в последнем

интервью, признавать ошибки или извиняться она не стала.

Когда Деннис Ло, профессор патологической анатомии из Китайского университета Гонконга, спросил ее, какая именно технология анализов применяется в «мини-Лабе» и чем она отличается от той, что применялась в лаборатории «Теранос» до этого, Холмс ушла от ответа. Не раскрыть настолько базовую и важную для всех собравшихся тему было большой смелостью, переходящей в наглость, и тем не менее сотни собравшихся врачей и ученых продолжили вежливо слушать. На удивление, обошлось без свиста и улюлюканья, только когда сессия вопросов-ответов закончилась, из редющей толпы раздался выкрик: «Вы вредите людям!»



Если Холмс и надеялась реабилитироваться в глазах сообщества и изменить отношение к себе со стороны СМИ, представив «миниЛаб», то этим надеждам не суждено было сбыться. По окончании мероприятия последовал вал критических статей. Лучшее всего реакцию тех, кто слушал выступление Холмс, передал заголовок в журнале *Wired*: «У «Теранос» был шанс восстановить доброе имя, но вместо этого Элизабет снова пыталась вывернуться».

В интервью газете *The Financial Times* профессор патологической анатомии Вашингтонского университета Джеффри Байрд сказал, что презентация Холмс содержала «до смешного мало данных» и напоминала «студенческое эссе, написанное в последнюю ночь перед сдачей». Другие эксперты в лабораторных исследованиях не преминули отметить, что ни один из компонентов «миниЛаба» не отличался какой-либо инновационностью. Заслуга «Теранос» была исключительно в том, что компания сделала стандартные компоненты несколько меньше и засунула их в один корпус, писали они.

В своей речи на конференции Холмс упомянула, что на «миниЛабе» можно проводить исследование на вирус

лихорадки Зика. Компания подала в *FDA* документы на сертификацию этого анализа в качестве экстренной диагностики, рекламируя его как первый экспресс-анализ на это заболевание, который проводится по образцу крови из пальца. Однако вскоре заявку пришлось отозвать, когда инспекторы *FDA* выяснили, что в поданных документах исследования отсутствуют элементарные гарантии безопасности для пациента. Эта история стала очередным публичным унижением «Теранос».

Надежда, что Холмс совершит чудо на конференции, удерживала оставшихся инвесторов от массового бегства. Но после провала ее выступления и новостей о фиаско с анализом на вирус Зика первым не выдержал *Partner Fund*. Хедж-фонд из Сан-Франциско, вложивший в «Теранос» почти сто миллионов долларов в начале 2014 года, подал иск к Холмс, Балвани и компании в Канцлерский суд штата Делавэр, обвинив «Теранос» в обмане инвесторов посредством «лжи, серьезного искажения финансовых данных и умолчания». Другие инвесторы во главе с вышедшим на пенсию банкиром Робертом Колманом обратились в федеральный суд Сан-Франциско. Они тоже обвинили компанию в мошенничестве с ценными бумагами и требовали зарегистрировать групповой иск.

Большинство инвесторов тем не менее решили не заниматься судебными разбирательствами и потребовали дополнительные доли акций в обмен на отказ от подачи исков. Примечательным исключением стал Руперт Мердок. Медиамангнат продал все свои акции обратно самой компании за символическую цену в один доллар, что обеспечило ему значительный налоговый вычет на другие доходы. При общем состоянии в двенадцать миллиардов Мердок мог себе позволить потерять сто двадцать пять миллионов на неудачной инвестиции.

Дэвид Бойз и его бюро *Boies, Schiller & Flexner* перестало работать на «Теранос» после того, как Бойз и Холмс разошлись во мнениях, что делать с федеральным рассле-

дованием. Интересы компании взялась представлять другая крупная юридическая фирма *Wilmer-Hale*. Через месяц после выступления Холмс на конференции Ассоциации клинической химии Хизер Кинг вернулась в *Boies Schiller* в качестве партнера. Дэвид Бойз вышел из совета директоров «Теранос» еще через несколько месяцев.

Сеть *Walgreens*, которая потратила на сотрудничество с «Теранос» сто сорок миллионов долларов, подала отдельный иск, обвинив компанию в нарушении «самых базовых стандартов качества и юридических положений» договора между ними. «Основополагающим условием договора — как и любого предприятия, относящегося к человеческому здоровью, — было помогать людям, а не наносить вред», — было написано в обращении *Walgreens*.

После нескольких попыток подать апелляцию на запрет, введенный *FDA*, Холмс смирилась с неизбежным и закрыла лабораторию в Калифорнии, а потом и вторую — в Аризоне, где стояли только коммерческие анализаторы. Во время инспекции аризонской лаборатории — за несколько дней до ее закрытия — проверяющие обнаружили массу нарушений, как и в Ньюарке.

Для того чтобы заключить мировое соглашение с Генеральной прокуратурой Аризоны и избежать уголовного преследования, «Теранос» пришлось выплатить штату 4,65 миллиона долларов для возмещения расходов на анализы 76217 пациентам.

Количество отозванных или исправленных результатов анализов после финальных проверок оказалось близко к миллиону в Калифорнии и Аризоне. Масштабы вреда, нанесенного пациентам всеми этими ошибочными данными об их здоровье, с трудом поддаются оценке. Десять пациентов подали иски с обвинениями в обмане потребителей и халатности. Один из них обвинил компанию в том, что из-за неверного результата анализов не получил необходимого лечения и перенес сердечный приступ, который вполне возможно было предотвратить. В суде Аризоны эти иски были объединены в групповое производ-

ство. Смогут ли истцы доказать причинение вреда здоровью, еще предстоит узнать.

Одно известно точно: шансы на то, что люди могли умереть из-за ошибочных диагнозов или неверно выбранного лечения, увеличились бы в сотни тысяч раз, запусти «Теранос» свои велнес-центры в 8134 аптеках *Walgreens* и других магазинах по всей стране. А именно это должно было вот-вот произойти в тот момент, когда автор «Блогга патолога» Адам Клэппер решил написать мне.

Эпилог

Вскоре после публикации моей первой статьи Холмс вызывающе утверждала, что опубликует данные клинических проверок анализов «Теранос», которые полностью опровергнут все написанное. «Объективные данные — очень сильная вещь, с ними не поспоришь», — сказала она 26 октября 2015 года на конференции в Кливлендской клинике. Свое обещание Холмс выполнила только через два года и три месяца, когда от имени «Теранос» была опубликована статья в рецензируемом научном журнале *Bioengineering and Translational Medicine*. В ней описывалось устройство прибора и приводились некоторые данные, которые должны были доказать, что прибор все-таки работает надежно, даже по сравнению с уже одобренными *FDA* анализаторами. Все это звучало очень красиво, если не обращать внимания на один очень важный момент: образцы крови, на которых проводились исследования, забирались традиционным образом — иглой из вены. А оригинальное утверждение Холмс, что она создала систему, проводящую быстрый и точный анализ по нескольким каплям крови из пальца, в статье даже не упоминалось.

При внимательном же прочтении обнаруживались и другие недостатки текста. Например, упоминались лишь несколько видов анализов. При этом результаты двух из этих анализов — на хороший и плохой холестерин — расходились с результатами сертифицированных приборов на

значения, которые сама «Теранос» охарактеризовала как «превышающие рекомендованный лимит». Признавала компания и то, что прибор мог проводить только один анализ одновременно, то есть предыдущие заверения Холмс, что ее технология позволяет осуществлять десятки анализов по одному микроскопическому образцу, тоже были ложью. В довершение всего к концу статьи упоминалось, что для проведения различных анализов нужно было иметь различные конфигурации прибора — инженеры «Теранос» так и не смогли решить проблемы компактизации и уместить все компоненты в один корпус. В общем, все это радикально отличалось от красивого образа революции в здравоохранении, который Холмс рекламировала во время торжественного запуска в аптеках *Walgreens* осенью 2013 года.

Фамилия Холмс значилась в списке соавторов статьи, а вот Балвани там не было. После их расставания и последующего увольнения из «Теранос» он, казалось, вообще исчез. Холмс переехала из принадлежащего ему огромного дома в Азертоне, купленного за девять миллионов долларов через компанию с ограниченной ответственностью, и было неясно, остался ли Балвани жить там один или тоже съехал. Некоторое время бывшие сотрудники «Теранос» поговаривали, что он уехал из страны в попытках сбежать от уголовного преследования.

Эти сплетни прекратились весной 2017 года. Утром 6 марта Тайлер Шульц вошел в просторный переговорный зал в офисе юридического бюро *Gibson, Dunn & Crutcher* на Мишн-стрит в Сан-Франциско. Стоя среди юристов, которые собрались, чтобы записать его показания для судебного процесса *Partner Fund* против «Теранос», Тайлер заметил знакомую невысокую фигуру и злобную гримасу, которые наводили ужас на сотрудников. Балвани был ответчиком на этом процессе, и в его присутствии не было никакой необходимости, но, похоже, его адвокаты и он сам решили таким образом запугать свидетелей. Но желаемого эффекта это не произвело. Следующие восемь с по-

ловиной часов Тайлер давал обстоятельные и правдивые ответы на вопросы юристов, полностью игнорируя молчаливую угрозу, которую с противоположного конца стола излучал его вспыльчивый бывший босс. Через семь недель «Теранос» и *Partner Fund* подписали мировое соглашение, по условиям которого компания должна была выплатить сорок три миллиона долларов фонду, а буквально на следующий день пришла уже очередь Балвани давать показания. Чуть позже было подписано соглашение с *Walgreens* на двадцать пять миллионов.

К концу 2017 года «Теранос» потратила большую часть из девятисот миллионов долларов, полученных в последний раунд финансирования, на судебные издержки и выплаты истцам. Средства практически закончились. После нескольких волн увольнений штат компании сократился с восьмисот человек по состоянию на 2015 год до ста тридцати сотрудников. Чтобы сэкономить на аренде, от офиса в Пало-Альто было решено отказаться, и все оставшиеся сотрудники переехали в помещение закрытой лаборатории в Ньюарке. Над компанией маячил призрак банкротства. Но буквально за несколько дней до Рождества появились хорошие новости. Холмс объявила, что смогла договориться о кредите в сто миллионов долларов от частной инвестиционной фирмы. Спасительная ссуда была выдана на довольно жестких условиях: залогом стал весь пакет патентов компании, а для продукции и рабочих процедур были выработаны четкие показатели и контрольные точки, которым нужно было соответствовать, чтобы получить деньги.

Но через три месяца тучи снова начали сгущаться над «Теранос». 14 марта 2018 года Комиссия по ценным бумагам и биржам предъявила компании «Теранос, а также Холмс и Балвани лично обвинения в мошенничестве в особо крупных размерах». Чтобы избежать административного преследования, Холмс была вынуждена отказаться от руководства компанией, передать государству контрольный пакет акций и заплатить пятьсот тысяч долларов штра-

фа. Кроме того, ей было на десять лет запрещено занимать руководящие должности в публичных компаниях. С Балвани Комиссия договориться не смогла и подала иск в федеральный суд Калифорнии. Тем временем уголовное преследование только набирало обороты.



В начале восьмидесятых в компьютерной индустрии появился термин *varogware*¹, он означал программу или устройство, выход которого объявлялся очень торжественно и широко, но на реальную разработку и запуск в лучшем случае уходили годы, а в худшем — продукт так никогда и не появлялся в реальности. Это был общий подход в компьютерной индустрии, приоритетом которого была скорость, иногда в ущерб качеству продукта или реалистичности заявлений, особенно когда речь шла о маркетинге. В Кремниевой долине громкие обещания стали привычной чертой работы местных компаний. Большого вреда потребителям эта практика не наносила, да и измерялся этот вред в основном в недовольстве от долгого ожидания и разочаровании в финальном результате.

Создавая и продвигая «Теранос» как хай-тек компанию в самом сердце Долины, Холмс в полной мере использовала подход «притворяйся, пока это не станет правдой», но перешла все границы в сокрытии этого самого вранья. Многие компании требовали от новых сотрудников подписывать соглашения о неразглашении, но одержимость секретностью в «Теранос» была возведена в абсолют. Сотрудникам запрещали указывать место работы в социальных сетях, разрешалось написать только, что они работают в «частной биотехнологической компании». Некоторые бывшие сотрудники, которых заподозрили в слишком подробном описании своего прошлого места работы, получили от юристов «Теранос» письма, предписывающие удалить посты и воздержаться от подобных действий в буду-

¹ От *амер. англ.* varog — туман + ware — продукт.

шем. Балвани постоянно следил за содержанием электронных писем сотрудников и проверял историю в браузерах. Он даже запретил использование браузера *Google Chrome* на основании того, что компания *Google* могла использовать браузер, чтобы следить за исследовательским отделом «Теранос». Сотрудникам, которые работали в Ньюарке, настоятельно не рекомендовали посещать местный фитнес-клуб, потому что там они могли начать общаться с сотрудниками других компаний, снимавших офисы рядом.

В той части клинической лаборатории, которая называлась «Нормандия», вокруг мест, где стояли «Эдисоны», были возведены перегородки, чтобы специалисты *Siemens* не могли их видеть, когда приезжали обслуживать свои анализаторы. Эти перегородки превращали лабораторию в лабиринт, из которого не было выхода. Стекла в окнах были затемнены настолько, что снаружи практически ничего не было видно, но и этого оказалось мало — начальство потребовало, чтобы изнутри на окна были наклеены куски непрозрачного пластика. Двери в коридоры, которые вели к лабораториям и в сами лаборатории, были оснащены замками со сканерами отпечатков пальцев. Если в дверь пытались пройти два человека одновременно, автоматически срабатывали камеры наблюдения, которые отсылали фотографию вошедших на пост охраны. Сами камеры были установлены по несколько штук в каждом помещении. Все они были скрыты полусферами из темного стекла, поэтому никогда нельзя было определить, куда именно направлена камера в каждый конкретный момент. Все эти меры принимались, по заявлениям Холмс и Балвани, для охраны коммерческой тайны, однако теперь стало ясно, что охраняли они только тайну их лжи о невероятной технологии «Теранос».

В хай-тек индустрии до сих пор смотрят сквозь пальцы на привычку разводить шум вокруг будущего продукта, чтобы получить финансирование в настоящем, а доделывать изделие уже потом, в надежде выполнить рекламные обещания. Тем не менее следует помнить, что «Теранос»

не была чисто технологической компанией, а в первую очередь работала в сфере здравоохранения. И производила компания не программное обеспечение, а медицинские приборы для анализа человеческой крови. Как любила повторять в интервью и лекциях сама Холмс, врачи принимают семьдесят процентов решений на основе данных анализов крови. И они рассчитывают, что лабораторное оборудование будет работать в точности так, как заявляет производитель. В противном случае здоровье и жизнь пациентов подвергаются опасности.

Так как же Холмс могла жить с пониманием, что играет в русскую рулетку с чужими жизнями? Некоторые считают, что она поддалась дурному влиянию Балвани. В соответствии с этой теорией Балвани сначала опутал сетями своих зловещих чар невинную молодую девушку с мечтами о светлом будущем, а затем создал из нее блестящую основательницу стартапа — образ, появления которого ждали все в Кремниевой долине и которому он сам, будучи, во-первых, мужчиной, во-вторых, уже немолодым, и в-третьих — пакистанцем, естественно, совершенно не соответствовал. Но, хотя обвинить во всех грехах одного Балвани было бы весьма удобно, такое восприятие ситуации грешило изрядной неточностью. Все сотрудники, которым довелось общаться с парой хоть сколько-нибудь близко, говорили, что, хоть Холмс и была практически на двадцать лет младше партнера, последнее слово в любом споре или решении всегда оставалось за ней. Более того, Балвани пришел в «Теранос» только в 2009 году, а к этому времени Холмс совершенно самостоятельно обманывала представителей фармацевтических компаний насчет готовности технологии к коммерческой реализации уже несколько лет подряд. И своими действиями — от шантажа финансового директора до угроз судом бывшим сотрудникам — ярко проявила жестокость и безжалостность, которые не слишком вязались с образом юной девушки, соблазненной пожилым злодеем.

Холмс точно знала, что делает, и твердо контролировала ситуацию. Во время собеседования при приеме на рабо-

ту в «Теранос» летом 2011 года один из бывших сотрудников спросил, а какие функции выполняет совет директоров. Холмс вопросом оскорбилась. «Совет у нас исключительно для вида, — ответила она. — Решения здесь принимаю я!» Ее раздражение было столь велико, что кандидат был уверен — собеседование провалено. Через два года Холмс сделала так, чтобы совет уже никогда не мог исполнять каких-либо функций, кроме яркой декорации. В сентябре 2013 года она заставила всех подписать резолюцию, в соответствии с которой каждая ее акция теперь имела не один решающий голос, а сто. Теперь ей принадлежало 99,7 процента голосующих акций, а без ее участия совет даже не мог достичь кворума для принятия каких-либо решений. Когда позже Джордж Шульц свидетельствовал в суде и его спросили о работе совета, он ответил: «В «Теранос» мы никогда не голосовали. Это было абсолютно бесполезно. Элизабет принимала все решения, и переубедить ее было невозможно». Этот факт среди прочего помогает понять, почему совет не провел никакого собственного расследования случившегося. Будь это публичная компания, независимое расследование было бы начато сразу же после первой публикации. Но в «Теранос» нельзя было ничего решить или сделать без одобрения Холмс.

Если уж на то пошло, то настоящим манипулятором была Холмс, а не Балвани. Она буквально околдовывала людей одного за другим и заставляла делать то, что ей было нужно. Первым поддался ее чарам Ченнинг Робертсон, стэнфордский профессор, чьей репутацией Холмс воспользовалась, чтобы остальные тоже поверили в ее способности в самом начале истории «Теранос». Следующей жертвой стал Дональд Л. Лукас, пожилой венчурный капиталист, чье имя и связи помогали Холмс находить инвестиции. Дальше были Доктор Джей и Уэйд Микелон из *Walgreens* и Стив Берд из *Safeway*, Джеймс Мэттис, Джордж Шульц и Генри Киссинджер. Впрочем, в случае Мэттиса нужно отметить, что его участие в истории с «Теранос» никак не помешало генералу стать министром обороны

в администрации Дональда Трампа. Стоит упомянуть еще Дэвида Бойза и Руперта Мердока, и есть еще несколько десятков людей, которых Холмс околдовала смесью очарования, ума и харизмы.

Человека с отсутствующими моральными границами и чувством совести называют социопатом. Пусть профессиональные психологи ставят Холмс диагноз, но, без сомнения, ее моральные устои значительно отличались от общепринятых. Я практически уверен, что изначально, когда она бросила учебу в Стэнфорде пятнадцать лет назад, у нее не было целей обмануть инвесторов и нанести вред пациентам. Все говорит о том, что у нее была мечта, в которую она искренне верила и бросила все силы на ее воплощение. Но в какой-то момент навязчивое желание стать вторым Стивом Джобсом и возглавить новую золотую лихорадку, создав великолепную компанию-единорог, сделало ее глухой к разумным советам и подтолкнуло к первой попытке «срезать угол». Постепенно ее амбиции стали всепоглощающими и больше не терпели никаких возражений. Если на пути к богатству и славе случатся «потери среди мирного населения», так тому и быть.

Послесловие

14 июня 2018 года, через три недели после выхода этой книги, Холмс и Балвани были предъявлены обвинения по двум пунктам сговора с целью совершения мошенничества и девяти пунктам мошенничества. Они были арестованы агентами ФБР и доставлены в федеральный суд в Сан-Хосе. Чтобы избежать предварительного заключения, пока идет следствие, оба заплатили по пятьсот тысяч долларов залога и сдали паспорта. Выходя из зала суда со своим адвокатом, Холмс смогла слабо улыбнуться журналистам, однако была бледна и явно выбита из колеи.

В обвинении говорилось, что Холмс и Балвани не только обманывали инвесторов, но также врачей и пациентов, отправляя, в том числе в другие штаты, заведомо неточные или неверные результаты анализов.

«В результате сговора врачи и пациенты были введены в заблуждение о надежности результатов медицинских анализов, от которых зависели их здоровье и жизнь», — писал в пресс-релизе агент ФБР Джон Ф. Беннет, руководивший расследованием.

Заведя уголовное дело на бывших руководителей «Теранос», федеральные прокуроры дали ясный знак предпринимателям Кремниевой долины: серьезных нарушений закона под прикрытием инноваций они больше не потерпят. Для предпринимательства точно так же, как и для других областей жизни, работают «правила и законы, требую-

щие честности, ответственности и прозрачности», — сказал Алекс Г. Це, исполняющий обязанности прокурора США в Северной Калифорнии.

Если их вина будет доказана, Холмс и Балвани грозят тюремное заключение до двадцати лет. Оба свою вину отрицают. На момент написания этого текста дата судебного заседания еще не назначена из-за постоянных задержек расследования. На данный момент обвинители передали защите жесткие диски с материалами следствия на шестнадцать миллионов страниц.

«Теранос» как компания была расформирована в сентябре 2018 года, когда полностью закончились деньги. *Fortress Investment Group*, частная инвестиционная фирма, выдавшая «Теранос» ссуду в конце 2017 года, получила все патенты. Тем временем из данных очередного судебного иска стало известно, что среди крупнейших инвесторов компании была министр образования Бетси DeVos. Семья мисс DeVos вложила в «Теранос» сто миллионов долларов, как и семья Коксов. Из индивидуальных инвесторов больше потерял только Руперт Мердок — сто двадцать один миллион долларов (четыре миллиона ему вернули потом по условиям мирового соглашения) и наследники Уолтонов, в сумме вложившие сто пятьдесят миллионов. Среди других жертв предполагаемого мошенничества были мексиканец Карлос Слим (двадцать пять миллионов), наследник греческого судовладельца (двадцать пять миллионов), семья бывших владельцев алмазодобывающей компании *De Beers* из Южной Африки (двадцать миллионов) и многие другие инвесторы, общая сумма вложений которых составила семьдесят миллионов долларов.

В общей сложности инвесторы потеряли около миллиарда долларов.

Благодарности

Написание этой книги, в которую переросло журналистское расследование и разоблачение «Теранос» на страницах *The Wall Street Journal*, было бы совершенно невозможно без помощи людей, выступивших конфиденциальными источниками информации. Все они согласились поговорить со мной в 2015 и 2016 годах, несмотря на серьезнейшую угрозу своему благополучию, финансовому положению, а в некоторых случаях и свободе. Некоторые из них, например Тайлер Шульц, за это время перестали скрываться и в повествовании фигурируют под своими настоящими именами. Другим я дал псевдонимы или оставил упоминание лишь как конфиденциальных источников. Важнейшей причиной, которая заставила их выйти со мной на связь, несмотря на все риски, была забота о безопасности пациентов, жизнь и здоровье которых подвергались опасности из-за анализов «Теранос». Я навсегда останусь благодарен им за упорство и смелость. Эти люди — настоящие герои моей истории.

Не было бы книги и без десятков других бывших сотрудников «Теранос», которые смогли преодолеть первоначальное нежелание общаться и поделились своим опытом, что позволило мне восстановить пятнадцатилетнюю историю компании. Все до единого, они щедро делились своим временем и поддержали меня в этом предприятии. Я очень обязан экспертам в лабораторных анализах, которые посвятили меня в такой сложный и загадочный, но

невероятно интересный мир анализа крови. Один из них, Стивен Мастер из медицинского центра *Weill Cornell* в Нью-Йорке, даже взял на себя труд проверить рукопись на наличие ошибок и неточностей перед публикацией.

Работа над статьей, а потом и книгой началась в 2015 году, я хочу поблагодарить человека, который все это время дал мне полную свободу действий и обеспечил непоколебимую поддержку: моего редактора в *The Wall Street Journal* Майка Сиконольфи. Майк стал мудрым наставником не только для меня, но для нескольких поколений журналистов. Он был и остается человеком, который поддерживает высочайшие стандарты *The Wall Street Journal*, этого оплота настоящей качественной журналистики. Кроме Майка моими верными союзниками в труде, в результате которого моя история смогла увидеть свет, стали Джей Конти, сейчас главный юрист *Dow Jones & Co.*, и Джейкоб Голдштейн, его заместитель. Они провели многие часы, проверяя мои статьи и отбивая атаки юристов «Теранос». Также я очень благодарен моему коллеге по отделу журналистских расследований Кристоферу Уиверу, который помог справиться с запросами регуляторных органов и других инстанций, в том числе за тот год, что я провел в творческом отпуске для подготовки книги.

Кроме всего прочего, годы работы в *The Wall Street Journal* дали мне массу новых друзей. Среди них я хочу отметить Кристофера Стюарта, который написал несколько документальных книг и щедро поделился со мной как опытом работы над ними, так и важными контактами. Именно Крис посоветовал мне обратиться к Эрику Лапферу из *Fletcher & Company*, который стал моим литературным агентом. Он сразу увидел в моей истории потенциал и всячески поддерживал и подталкивал меня довести дело до конца, несмотря на возникавшие препятствия. Неиссякаемый оптимизм Эрика был по-хорошему заразным и буквально спасал в моменты сомнений.

Мне очень повезло, что эта книга оказалась в издательстве *Knopf* и лично в умелых руках Эндрю Миллера. Эн-

тузиазм и непоколебимая вера Миллера дали мне уверенность, так необходимую, чтобы закончить работу. Кроме того, я очень благодарен, что на поддержку моей скромной персоны не пожалел времени начальник Эндрю, председатель совета директоров *Knopf Doubleday Publishing Group*, Сонни Мехта. С момента, как я вошел в офис *Knopf* в *Random House Tower*, Эндрю, Сонни и их коллеги сделали все, чтобы я чувствовал себя как дома. Надеюсь, я оправдал их ожидания.

Эта сага стала главным в моей жизни на три с половиной года. И все это время давали мне тепло, поддержку и добрый совет друзья и семья. Ианте Дуган, Пауло Прада, Филип Шишкин и Мэтью Камински, вот лишь некоторые из множества людей, кто вдохновлял меня и поддерживал хорошее настроение. Мои родители Джейн и Джерард, а также сестра Александра болели за меня до самой финишной прямой. Но самым мощным источником силы и вдохновения стали четыре человека, без которых невысказана моя жизнь: это моя жена Молли и дети — Себастьян, Джек и Франческа. Именно им я посвящаю эту книгу.

Комментарии

Пролог

- 10 *Элизабет Холмс звонила мне сегодня утром*: электронное письмо с заголовком “Message from Elizabeth”, отправленное Тимом Кемпом своей команде в 10.46 утра стандартного тихоокеанского времени 17 ноября, 2006 г.
- 11 *...его участие в качестве эксперта по никотиновой зависимости*: Simon Firth, “The Not-So-Retiring Retirement of Channing Robertson,” веб-сайт Stanford School of Engineering, 28 февраля, 2012.
- 15 *Только что с оглушительным успехом завершилась третья стадия привлечения финансирования*: Отчет VC Experts report по компании Theranos Inc., составленный 28 декабря, 2015 г.
- 16 *В портфеле было шесть сделок с пятью компаниями*: Презентация PowerPoint с заголовком “Theranos: A Presentation for Investors” от 1 июня 2006 г.

Глава 1

Цель и смысл жизни

- 18 *В семь лет она начала проектировать*: Ken Auletta, “Blood, Simpler,” New Yorker, December 15, 2014.
- 19 *Дочь Чарльза Луи Флейшмана, Бетти, вышла замуж за датского врача Кристиана Холмса*: P. Christiaan Klieger, The Fleischmann Yeast Family (Charleston: Arcadia Publishing, 2004), 9.

- 19 *Удачно воспользовавшись семейными связями жены:* Klieger, *The Fleischmann Yeast Family*, 49.
- 19 *Так что на встречах с венчурными капиталистами Элизабет небезосновательно утверждала:* Салли Смит Хьюз, интервью с Дональдом Л. Лукасом для заметки “Early Bay Area Venture Capitalists: Shaping the Economic and Business Landscape,” Bancroft Library, University of California, Berkeley, 2010.
- 19 *Ее отец, дед Элизабет, выпускник военной академии Вестпойнт:* Некролог Джорджа Арлингтона Дауста Мл., *The Washington Post*, October 8, 2004.
- 19 *«Я росла на всех этих историях о былом величии»:* Auletta, “Blood, Simpler.”
- 21 *Еще не окончив школу:* Ibid.
- 22 *Отец приучил Элизабет к мысли:* Roger Parloff, “This CEO Is Out for Blood,” *Fortune*, June 12, 2014.
- 22 *В результате Элизабет усвоила:* Rachel Crane, “She’s America’s Youngest Female Billionaire — and a Dropout,” *CNNMoney website*, October 16, 2014.
- 23 *В итоге она твердо решила:* Parloff, “This CEO Is Out for Blood.”
- 23 *Вернувшись домой:* Ibid.
- 24 *Много лет спустя, давая показания в суде:* Theranos, Inc. и Elizabeth Holmes против Fuisz Pharma LLC, Richard C. Fuisz and Joseph M. Fuisz, No. 5:11-cv-05236-PSG, U. S. District Court in San Jose, trial transcript, March 13, 2014, 122–23.
- 25 *Чтобы получить первые деньги на запуск и развитие:* Sheelah Kolhatkar and Caroline Chen, “Can Elizabeth Holmes Save Her Unicorn?” *Bloomberg Businessweek*, December 10, 2015.
- 25 *Имя Дрейпера имело определенный вес:* Danielle Sacks, “Can VCs Be Bred? Meet the New Generation In Silicon Valley’s Draper Dynasty,” *Fast Company*, June 14, 2012.
- 26 *В своей двадцатишестистраничной брошюре для привлечения инвесторов:* Theranos Inc. конфиденциальный отчет от декабря 2004 г.

- 26 *Однажды июльским утром 2004-го*: John Carreyrou, “At Theranos, Many Strategies and Snags,” Wall Street Journal, December 27, 2015.
- 26 *MedVenture была не единственной компанией*: отчет VC Experts по компании Theranos Inc.
- 26 *Кроме Дрейпера и Палмиери*: “Theranos: A Presentation for Investors,” June 1, 2006.
- 28 *Маленький стартан*: “Stopping Bad Reactions,” Red Herring, December 26, 2005.
- 28 *Заканчивалось послание словами*: электронное письмо с заголовком “Happy Happy Holidays” отправлено Элизабет Холмс сотрудникам «Теранос» в 9.57 по тихоокеанскому времени 25 декабря 2005 г.

Глава 2 Клеебот

- 31 *Элизабет уже потратила*: Отчет VC Experts по компании Theranos Inc. от 28 декабря 2015 г.
- 33 *Над ее столом висела цитата*: Rachel Barron, “Drug Diva,” Red Herring, December 15, 2006.
- 34 *Лукас и Эллисон вложили деньги*: “Theranos: A Presentation for Investors,” June 1, 2006.
- 34 *Работая в Oracle*: Mike Wilson, *The Difference Between God and Larry Ellison* (New York: William Morrow, 1997), 94–103.
- 35 *Вернувшись в Калифорнию*: электронное письмо с заголовком “Congratulations” отправлено Элизабет Холмс сотрудникам «Теранос» в 11.35 по тихоокеанскому времени 8 августа 2008 года.
- 38 *... в Верховный суд Калифорнии было подано обращение*: Theranos Inc. против Avidnostics Inc., No. 1–07-cv-093–047, California Superior Court in Santa Clara, обращение подано 27 августа 2007 г., 12–14.
- 40 *Назвать ее новой или прорывной саму по себе нельзя*: Anthony K. Campbell, “Rainbow Makers,” *Chemistry World*, June 1, 2003.

Глава 3 Зависть к Apple

- 43 ... представил замершим от восхищения зрителям, собравшимся на конференции Macworld: John Markoff, "Apple Introduces Innovative Cellphone," New York Times, January 9, 2007.
- 43 Среди них была и Ана Арриола: раньше Ана был мужчиной по имени Джордж. Она сменила пол уже после увольнения из «Теранос».
- 46 «Мы совершенно забыли о настоящей цели нашей работы»: электронное письмо с заголовком «IT» отправлено Джастином Максвеллом утром 20 сентября 2007 г.
- 49 Эви был одним из лучших и старейших друзей Стива Джобса: Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 259, 300, 308.
- 53 По дороге Ана отправила: электронное письмо отправлено Аной Арриолой Элизабет Холмс и Таре Ленчиони в 14.57 по тихоокеанскому времени 15 ноября 2007 г.
- 53 Через полчаса от Элизабет пришло электронное письмо: электронное письмо отправлено Элизабет Холмс Ане Арриоле в 15.27 по тихоокеанскому времени 15 ноября 2007 г.
- 54 Да и условия, на которые согласился Шанук: электронное письмо с заголовком "RE: Waiver & Resignation Letter" отправлено Майклом Эскуивелом Эви Тевэниану в 12.41 по тихоокеанскому времени 23 декабря 2007 г.
- 54 Практически в рождественскую полночь: электронное письмо с заголовком "RE: Waiver & Resignation Letter" Эскуивелом Эви Тевэниану в 23.17 по тихоокеанскому времени 24 декабря 2007 г.
- 55 Бесчеловечность, с которой его заставили оформить отказ: письмо Эви Тевэниана Дону Лукасу от 27 декабря 2007 г.

Глава 4 Прощай, промзона

- 65 *Основной задачей было доказать полезность:* Конфиденциальный отчет “Theranos Angiogenesis Study Report.”
- 66 *Накануне вечером Элизабет и Сьюзен:* John Carreyrou, “At Theranos, Many Strategies and Snags,” Wall Street Journal, December 27, 2015.
- 69 *В одной из последних переписок:* электронное письмо с заголовком “Reading Material” отправлено Джастином Максвеллом Элизабет Холмс в 19.54 по тихоокеанскому времени 7 мая 2008 г.
- 69 *Среди прочего в прощальном письме он писал:* электронное письмо с заголовком “official resignation” отправлено Джастином Максвеллом Элизабет Холмс в 17.19 по тихоокеанскому времени 9 мая 2008 г.

Глава 5 Друг детства

- 72 *Нозль Холмс, мать Элизабет:* Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Лорен Фьюз в суде Лос-Анджелеса от 11 июня 2013 г., 18–19.
- 72 *Нозль и Лорен регулярно ходили друг к другу в гости:* Ibid., 19–20.
- 72 *А когда в доме Фьюзов как-то раз отключилось электричество:* Ibid., 54.
- 73 *Кристиан Холмс II, дед Криса:* P. Christiaan Klieger, Moku o Lo’e: A History of Coconut Island (Honolulu: Bishop Museum Press, 2007), 54–121.
- 73 *...а его отец — Кристиан III:* свидетельство Лорен Фьюз, 52.
- 73 *Они не потеряли связь и с переездом Холмсов:* Ibid., 22.
- 73 *Когда они ненадолго вернулись:* Ibid., 35.
- 73 *После этого Лорен несколько раз навещала Нозль:* Ibid., 23–24.
- 73 *В следующие нью-йоркские поездки:* Ibid., 55–56, 100–101.

- 74 *Фьюзы как раз собирались переезжать*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Ричарда Фьюза в суде Лос-Анджелеса от 11 июня 2013 г., 92–93.
- 74 *В Вашингтон Крис и Ноэль вернулись только через четыре года*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Кристиана Р. Холмса в суде Вашингтона, округ Колумбия от 7 апреля 2013 г., 30.
- 74 *Первое время они жили у друзей*: свидетельство Лорен Фьюз, 34.
- 74 *Как-то раз за ланчем*: Ibid., 65–68.
- 75 *Дома Лорен пересказала новости мужу*: Ibid.
- 75 *Намного позже он напишет в электронном письме*: электронное письмо без заголовка от Ричарда Фьюза автору отправлено в 10.57 по североамериканскому восточному времени 2 февраля 2017 г.
- 76 *Ричард подал на Baxter в суд*: Thomas M. Burton, “On the Defensive: Baxter Fails to Quell Questions on Its Role in the Israeli Boycott,” Wall Street Journal, April 25, 1991.
- 76 *В 1986 году стороны пошли на мировое соглашение*: Sue Shellenbarger, “Off the Blacklist: Did Hospital Supplier Dump Its Israel Plant to Win Arabs’ Favor?” Wall Street Journal, May 1, 1990.
- 77 *Он отправил завербованную в Сирии женщину-агента*: Ibid.
- 77 *...отправил одну копию в совет директоров*: Ibid.
- 77 *...он добыл и слил в прессу переписку юристов*: Burton, “On the Defensive.”
- 77 *... в марте 1993 года*: Thomas M. Burton, “Caught in the Act: How Baxter Got off the Arab Blacklist, and How It Got Nailed,” Wall Street Journal, March 26, 1993.
- 77 *Кроме того, из-за испорченной репутации*: Thomas M. Burton, “Premier to Reduce Business with Baxter to Protest Hospital Supplier’s ‘Ethics,’ ” Wall Street Journal, May 26, 1993.
- 78 *Апофеозом стал пролет*: “At Yale, Honors for an Acting Chief,” New York Times, May 25, 1993.

- 78 *Через три месяца*: Thomas J. Lueck, “A Yale Trustee Who Was Criticized Resigns,” New York Times, August 28, 1993.
- 78 *Публичная компания, которую он основал для разработки*: “Biovail to Buy Fuisz Technologies for \$154 Million,” Dow Jones, July 27, 1999.
- 79 *В нем она более подробно рассказала*: Интервью Элизабет Холмс взято Мойрой Ганн для издания BioTech Nation 3 мая 2005 г.
- 79 *Опыт работы Фьюза с медицинскими патентами под-сказывал*: свидетельство Ричарда Фьюза, 302.
- 79 *«Эл, мы с Джо хотим запатентовать»*: электронное письмо с заголовком “Blood Analysis — deviation from norm (individualized)” отправлено Ричардом Фьюзом Алану Скиавелли в 19.30 по североамериканскому восточному времени 23 сентября 2005 г.
- 80 *Достучаться до него Фьюзу удалось*: электронное письмо без заголовка отправлено Ричардом Фьюзом Алану Скиавелли в 23.23 по североамериканскому восточному времени 11 января 2006 г.
- 80 *Завязалась переписка*: письмо от 24 апреля 2006 г. отправлено Аланом Скиавелли, в котором содержалась рекомендация подать патентную заявку и к которому была приложена копия заявки и счет за оказанные услуги.
- 80 *Не было секретом и то*: патентная заявка 60794117 с заголовком “Bodily fluid analyzer, and system including same and method for programming same” подана 24 апреля 2006 г., опубликована 3 января 2008 г.
- 81 *Холмсы поселились*: свидетельство Лорен Фьюз, 32.
- 81 *Лорен несколько раз приезжала*: Ibid., 33.
- 81 *О ней как раз написал журнал Inc.*: Jasmine D. Adkins, “The Young and the Restless”, Inc., July 2006.
- 81 *Небольшой молодой компании вроде «Теранос»*: свидетельство Ричарда Фьюза, 298.
- 81 *Один раз они обедали в Sushiko*: свидетельство Лорен Фьюз, 33.
- 81 *Крис в тот вечер ел мало*: Ibid., 33–34.

- 82 *По словам Лорен: Ibid.*, 45–46.
- 82 *Как-то раз, когда они сидели в ресторанчике: Ibid.*, 42.
- 82 *Однажды во время стрижки: Ibid.*, 40–41.
- 83 *Последний раз Лорен и Ноэль виделись: Ibid.*, 108–10.
- 83 *Однако в «Теранос» ничего о ней не знали: электронное письмо с заголовком “Is this something new?” отправлено Гари Френцелем Элизабет Холмс, Иену Гиббонсу и Тони Надженту в 23.53 по тихоокеанскому времени 14 мая 2008 г.*
- 84 *Она приехала через несколько недель: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., заявление Чарльза Р. Уорка в суде Стенвилла, штат Мериленд, от 22 июля 2013 г.*
- 84 *Элизабет сразу перешла к сути дела: Ibid.*
- 85 *... о чем и сообщил Элизабет: Ibid.*

Глава 6 Санни

- 88 *Санни появился в жизни Элизабет: Ken Auletta, “Blood, Simpler,” New Yorker, December 15, 2014.*
- 88 *В ту поездку она все не могла ни с кем подружиться: Theranos, Inc. et al. v. Fuisz Pharma LLC et al., deposition of Lorraine Fuisz, 85–86.*
- 88 *Санни родился и вырос в Пакистане: профиль Санни Балвани на сайте LinkedIn; вебсайт «Теранос».*
- 89 *Аналитики прогнозировали: Steve Hamm, “Online Extra: From Hot to Scorched at Commerce One,” Bloomberg Businessweek, February 3, 2003.*
- 89 *... за год рост составил: Ibid.*
- 89 *В ноябре: “Commerce One Buys CommerceBid for Stock and Cash,” New York Times, November 6, 1999.*
- 89 *Это был невероятный успех: “Commerce One to Buy CommerceBid,” CNET web-site, November 6, 1999.*
- 89 *... Commerce One в конце концов обанкротилась: Eric Lai, “Commerce One Rises from Dot-Ashes,” San Francisco Business Times, March 3, 2005.*
- 90 *Когда они впервые встретились в Китае: в свидетельстве о собственности на квартиру в Сан-Франциско от*

- 2 марта 2001 г. Санни Балвани и Кейко Фудзимото указаны как муж и жена.
- 90 *Однако уже в 2004-м*: Свидетельство о собственности на квартиру по адресу 325 Channing Avenue №118, Palo Alto, California 94301, от 29 октября 2004 г.
- 90 *В 2005-м согласно записям в публичном реестре*: Реестр TLO указывает, что Элизабет Холмс проживала по адресу 325 Channing Avenue №118, Palo Alto с июля 2005 г. В регистрации для голосования на выборах от 10 октября 2006 года она указала тот же адрес в качестве домашнего.
- 90 *До января 2001 года он оставался в составе совета директоров Commerce One*: профиль Санни Балвани на сайте LinkedIn; вебсайт «Теранос».
- 90 *... это обеспечило искусственный убыток*: Рамеш Балвани против BDO Seidman, L.L.P. и François Hechinger, No. CGC-04-433732, Верховный суд Калифорнии в Сан-Франциско, жалоба от 11 августа 2004 г., 10.
- 90 *В ответ он подал на BDO Seidman в суд*: Рамеш Балвани против BDO Seidman et al., 4, 6–7.
- 94 *Элизабет приложила множество усилий для написания*: Конфиденциальный отчет “Theranos Angiogenesis Study Report.”

Глава 7 Доктор Джей

- 103 *В июне 2010-го оценка компании*: Alexei Oreskovic, “Elevation Partners Buys \$120 million in Facebook Shares,” Reuters, June 28, 2010.
- 103 *... через полгода подскочила*: Susanne Craig and Andrew Ross Sorkin, “Goldman Offering Clients a Chance to Invest in Facebook,” New York Times, January 2, 2011.
- 104 *Появление Twitter*: Michael Arrington, “Twitter Closing New Venture Round at \$1 Billion Valuation,” TechCrunch website, September 16, 2009.
- 104 *Весной 2010 года никому*: Christine Lagorio-Chafkin, “How Uber Is Going to Hire 1, 000 People This Year,” Inc., January 15, 2014.

- 105 *Обычно он работал из офиса*: профиль Джея Росана на сайте LinkedIn; Jessica Wohl, “Walgreen to Buy Clinic Operator Take Care Health,” Reuters, May 16, 2007.
- 105 *В январе 2010 года на адрес Walgreens*: Walgreen Co. против Theranos, Inc., No. 1:16-cv-01040-SLR, окружной суд Уилмингтона, жалоба от 8 ноября 2016 г., 2016, 4–5.
- 105 *Через два месяца Элизабет и Санны*: Ibid., 5–6.
- 107 *Со стороны Walgreens*: протокол встречи между представителями Walgreens и «Теранос» 24 августа 2010 г.
- 107 *«Я так рад нашему сотрудничеству!»*: Ibid.
- 107 *В рамках проекта обсуждалась*: документ Schedule F в составе договора Master Purchase Agreement от 30 июля 2010 приложен к жалобе Walgreen Co. на Theranos, Inc.
- 107 *Предварительный договор*: Документы Schedule B, F, and H1 в составе договора Theranos Master Purchase Agreement от июля 2010 г.
- 107 *«Теранос» официально сообщила руководителям Walgreens*: Документ с логотипом «Теранос», озаглавленный “Theranos Base Assay Library”.
- 110 *Когда в Walgreens предложили включить в состав группы*: Конфиденциальная записка, озаглавленная “WAG / Theranos site visit thoughts and Recommendations”, направлена Кевином Хантером руководству Walgreens 26 августа 2010 г.
- 111 *Стоя на фоне экрана со слайдом*: презентация PowerPoint, озаглавленная “Project Beta — Disrupting the Lab Industry — Kickoff Review”, от 28 сентября 2010 г.
- 111 *В отчете, который Хантер составил*: отчет Кевина Хантера от 26 августа 2010 г.
- 111 *Тему результатов анализов Хантер поднял*: протокол видеоконференции между представителями «Теранос» и Walgreens, состоявшейся между 13.00 и 14.00 по центральноевропейскому времени 6 октября 2010 г.
- 113 *Между Хантером и Элизабет с Санны разгорелась напряженная дискуссия*: протокол видеоконференции между представителями «Теранос» и Walgreens, состо-

- явшейся между 13.00 и 14.00 по центральноевропейскому времени 10 ноября 2010 г.
- 114 Среди документов, которые подписало руководство: Документ Schedule B в составе договора Theranos Master Purchase Agreement от 30 июля 2010.
- 115 В переданных Walgreens документах: “Project Beta — Disrupting the Lab Industry — Kickoff Review,” 5.
- 115 Это был никакой не обзор, а письмо, датированное 27 апреля 2010-го: письмо на бланке Университета Хопкинса с пометкой «конфиденциально» и заголовком “Summary of Hopkins/Walgreens/Theranos meeting”.
- 116 Особенно глубоко он начал погружаться в тему: Richard S. Dunham and Keith Epstein, “One CEO’s Health-Care Crusade,” Bloomberg Businessweek, July 3, 2007.
- 116 Стив Берд внедрил несколько инновационных программ поддержания здоровья: Jaime Fuller, “Barack Obama and Safeway: A Love Story,” Washington Post, February 18, 2014.
- 117 Как и Доктор Джей, Стив тщательно следил: Dunham and Epstein, “One CEO’s Health-Care Crusade.”
- 119 Однако в его профессиональных и человеческих качествах некоторые начали сомневаться: Melissa Harris and Brian Cox, “2nd DUI Arrest for Walgreen Co. CFO Wade Miquelon,” Chicago Tribune, October 18, 2010.

Глава 8 миниЛаб

- 122 Первый коммерческий спектрофотометр: Jerry Gallwas, “Arnold Orville Beckman (1900–2004),” Analytical Chemistry, August 1, 2004, 264A–65A.
- 122 Цитометрия — способ поштучного подсчета клеток крови: M. L. Verso, “The Evolution of Blood-Counting Techniques,” Medical History 8, no. 2 (April 1964): 149–58.
- 123 Например, *Piccolo Xpress* — аппарат размером с банкомат: брошюра Abaxis “Piccolo Xpress chemistry analyzer” доступна на вебсайте компании Abaxis.

*Глава 9.
Ставка на велнес*

- 137 *За последний квартал 2011 года прибыль сети: Safeway, “Safeway Inc. Announces Fourth Quarter 2011 Results,”* пресс-релиз *Safeway Inc* от 23 февраля 2012 г.
- 137 *Один из этих аналитиков, Эд Келли: телеконференция по результатам работы Safeway Inc в четвертом квартале 2011 г., прошедшая в 11.00 по центральноевропейскому времени 23 февраля 2012 г., доступна на сайте Earningscast.com.*
- 137 *Задетый за живое, Берд: Ibid.*
- 142 *Буквально несколько месяцев назад: форма CMS2567 по результатам инспекции лаборатории «Теранос» по адресу 3200 Хилвью-авеню в Пало-Альто от 9 января 2012 г. По результатам инспекции нарушений не выявлено.*
- 142 *Формально за исполнением CLIA следили: California Bureau of State Audits, “Department of Public Health: Laboratory Field Services’ Lack of Clinical Laboratory Oversight Places the Public at Risk,” September 2008.*
144. *Для нее постоянные ошибки Лима были абсолютно непристительными: письмо от 25 июня 2012 г. отправлено адвокатом Якобом Сайдером от лица Дианы Дюпюи.*
- 144 *Лаборанты не были обучены работе на центрифуге: Ibid.*
- 146 *В письме, копия которого была отправлена и Элизабет: электронное письмо с заголовком “Events” отправлено Дианой Дюпюи Санни Балвани и Элизабет Холмс в 11.13 по тихоокеанскому времени 27 мая 2012 г.*
- 146 *Санни позволил, чтобы кто-нибудь вынес Дюпюи: электронное письмо с заголовком “RE: Observations” отправлено Санни Балвани Диане Дюпюи и Элизабет Холмс в 14.16 по тихоокеанскому времени 27 мая 2012 г.*
- 146 *...она получила несколько строгих писем: электронные письма с заголовками “Important notice from Theranos” и “RE: Important notice from Theranos” отправлены*

- Дэвидом Дойлом Диане Дюпюи 29 и 30 мая и 1 июня 2012 г.
- 146 *Сначала она пыталась сопротивляться*: письмо Сайде-ра Элизабет Холмс от 25 июня 2012 г.
- 147 *...Стива Берда снова стали расспрашивать*: телекон-ференция по результатам работы *Safeway Inc* в первом квартале 2012 г., прошедшая в 11.00 по центральноевро-пейскому времени 26 апреля 2012 г., доступна на сайте Earningscast.com.
- 147 *Во время второй ежеквартальной конференции*: телекон-ференция по результатам работы *Safeway Inc* во втором квартале 2012 г., прошедшая в 11.00 по центральноевро-пейскому времени 19 июля 2012 г., доступна на сайте Earningscast.com.
- 148 *Вскоре после закрытия торгов на бирже*: Safeway, “Safeway Announces Retirement of Chairman and CEO Steve Burd,” пресс-релиз *Safeway* от 2 января 2013 г.
- 148 *Среди прочих успехов на посту*: Ibid.
- 149 *Всего через три месяца*: материал “Letter from Steve Burd, Founder and CEO” на сайте Burdhealth.com.

Глава 10

Кто такой подполковник Шумейкер

- 150 *Идея предложить приборы «Теранос»*: Carolyn Y. Johnson, “Trump’s Pick for Defense Secretary Went to the Mat for the Troubled Blood-Testing Company Theranos” Wash-ington Post, December 1, 2016.
- 156 *С разрешения начальства*: электронное письмо с за-головком “Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Дэвидом Шумейке-ром Салли Ходжват в 10.16 по североамериканскому восточному времени 14 июня 2012 г.
- 156 *Ходжват перенаправила письмо*: электронное письмо с заголовком “FW: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Салли Ходж-ват Элизабет Мэнсфилд, Кэтрин Серрано, Кортни Ли-асс, Альберто Гуттиересу, Дону Сент-Пьеру и Дэвиду

- Шумейкеру в 11.43 по североамериканскому восточному времени 15 июня 2012 г.
- 156 ...но на практике ими почти не занималось: Office of Public Health Strategy and Analysis, Office of the Commissioner, Food and Drug Administration, “The Public Health Evidence for FDA Oversight of Laboratory Developed Tests: 20 Case Studies”, November 16, 2015.
- 156 *Ситуация резко изменилась в девяностые*: Ibid.
- 157 *Он переправил письмо Шумейкера Юдифь Йост*: электронное письмо с заголовком “FW: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Альберто Гуттиересом Юдифь Йост, Пенни Келлер и Элизабет Мэнсфилд в 16.36 по североамериканскому восточному времени 15 июля 2012 г.
- 157 *А Йост и Келлер решили, что не помешает*: электронное письмо с заголовком “RE: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Юдифь Йост Пенни Келлер и Саре Беннет в 11.46 по североамериканскому восточному времени 18 июня 2012 г.
- 158 *Эту задачу поручили Гэри Ямамото*: электронное письмо с заголовком “FW: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Пенни Келлер Гэри Ямамото в 17.48 по североамериканскому восточному времени 18 июня 2012 г.
- 158 *Через два месяца, 13 августа 2012 года*: электронное письмо с заголовком “RE: Theranos update?” отправлено Гэри Ямамото Пенни Келлер и Карен Фуллер в 14.03 по североамериканскому восточному времени 15 августа 2012 г.
- 158 *Он объяснил, что его организация*: электронное письмо с заголовком “RE: Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Пенни Келлер Дэвиду Шумейкеру и Эрину Эдгару в 13.36 по североамериканскому восточному времени 16 августа 2012 г.
- 159 *Она написала гневное письмо генералу Мэттису*: электронное письмо с заголовком “RE: Follow up” отправлено

- но Элизабет Холмс Джеймсу Мэттису с копией Йорну Пангу и Карлу Хорсту в 15.34 по североамериканскому восточному времени 9 августа 2012 г.
- 160 *Он перенаправил его полковнику Эрину Эдгару*: электронное письмо с заголовком “FW: Follow up” отправлено Джеймсом Мэттисом Эрину Эдгару с копией Йорну Пангу, Карлу Манди и Карлу Хорсту в 22.52 по североамериканскому восточному времени 9 августа 2012 г.
- 161 *А потом переправил Шумейкеру*: электронное письмо с заголовком “Fw: Follow up” отправлено Эрином Эдгаром Дэвиду Шумейкеру в 13.35 по североамериканскому восточному времени 14 августа 2012 г.
- 161 *Он всегда прямо говорил*: Thomas E. Ricks, Fiasco (New York: The Penguin Press, 2006), 313.
- 161 *С подачи Эдгара Шумейкера*: электронное письмо с заголовком “Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Дэвидом Шумейкером Пенни Келлер и Юдифь Йост с копией Эрину Эдгару и Роберту Миллеру в 15.34 по североамериканскому восточному времени 15 августа 2012 г.
- 162 *Ответ удивил его еще больше*: электронное письмо с заголовком “RE: Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Пенни Келлер Дэвиду Шумейкеру с копией Эрину Эдгару в 13.36 по североамериканскому восточному времени 16 августа 2012 г.
- 162 *Когда Шумейкер предъявил новую информацию Эдгару*: электронное письмо с заголовком “Re: Theranos (UNCLASSIFIED)” отправлено Эрином Эдгаром Дэвиду Шумейкеру в 19.23 по североамериканскому восточному времени 16 августа 2012 г.
- 162 *Ровно в три часа дня 23 августа 2012*: электронное письмо с заголовком “RE: Theranos followup (UNCLASSIFIED)” отправлено Дэвидом Шумейкером Альберто Гутierrezу в 22.59 по североамериканскому восточному времени 20 августа 2012 г.

Глава 11
Фьюз накаляется

- 165 ... в ворота дома по адресу 1238, Колдуотер-Кэньон в Беверли-Хиллз позвонили: судебная повестка, заверенная 31 октября 2011 г.
- 165 Они приобрели этот дом: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Лорен Фьюз от 11 июня 2013 г., 111; Realtor.com.
- 165 ... он продал ее десять лет назад: "Biovail to Buy Fuisz Technologies for \$154 Million," Dow Jones, July 27, 1999.
- 165 ... входила в состав канадской фармацевтической компании: "Biovail to Merge with Valeant," New York Times, June 21, 2010.
- 166 Иск подала компания: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., иск от 26 октября 2011 г., 7–10.
- 166 Первым и единственным разом: электронное письмо с заголовком "<http://www.fresh-patents.com/Medical-device-for-analyte-monitoring-and-drug-delivery-dt20060323rpan20060062852.php>" отправлено Ричардом Фьюзом Джону Фьюзу с копией Джо Фьюзу в 8.30 по североамериканскому восточному времени 3 июля 2006 г.
- 166 Джон ответил: электронное письмо с заголовком "Re: <http://www.freshpatents.com/Medical-device-for-analyte-monitoring-and-drug-delivery-dt20060323rpan20060062852.php>" отправлено Джоном Фьюзом Ричарду Фьюзу с копией Джо Фьюзу в 9.34 по североамериканскому восточному времени 3 июля 2006 г.
- 167 У Джона не было никаких причин: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Лорен Фьюз, 80–81, 83.
- 167 Ноэль даже приезжала: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Джона Фьюза от 29 мая 2013 года в суде Вашингтона, округ Колумбия, 38.

- 167 ...чтобы дополнительно позлить Элизабет: электронное письмо с заголовком “Gen Dis” отправлено Ричардом Фьюзом на адрес info@theranos.com в 19.29 по североамериканскому восточному времени 8 ноября 2010 г.
- 168 В историю вошел: David Margolick, “The Man Who Ate Microsoft,” *Vanity Fair*, March 1, 2000.
- 168 ...проявились в одном разбирательстве: John R. Wilke, “Boies Will Be Boies, as Another Legal Saga in Florida Shows,” *Wall Street Journal*, December 6, 2000.
- 168 Когда судья в Майами: *Ibid*.
- 170 Одним из документов: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., заявление Брайана МакКаули от 12 января 2012 г.
- 170 Однако в пришедшем через пять дней ответе: Письмо Дэвида Бойза Элиоту Питерсу от 17 января 2012 г.
- 170 Кроме того, он предложил совету встретиться: письмо Ричарда Фьюза Дональду Л. Лукасу, Ченнингу Робертсону, Т. Питеру Томасу, Роберту Шапиро и Джорджу Шульцу.
- 170 Однако в качестве ответа: Письмо Дэвида Бойза Дженифер Ишимото от 5 июля 2012 г.
- 170 Как-то в 1992 году, только-только закончив юридический факультет: Terex Corporation et al. против Richard Fuisz et al., No. 1:1992-cv-0941, U. S. District Court for the District of Columbia, свидетельство Джона Фьюза от 17 февраля 1993 г., 118–54.
- 171 ...Фьюзу, который в это время как раз судился: “Manufacturer Sues Seymour Hersh over Scud Launcher Report,” *Associated Press*, April 17, 1992.
- 171 Этот случай произошел двадцать лет назад: Terex Corporation et al. против Richard Fuisz et al., положение, поданное 2 декабря 1996 года судьей Ройсом К. Ламбертом, без рассмотрения дела.
- 171 ...суд не поддержал стратегию Бойза: Theranos, Inc. et al. v. Fuisz Pharma LLC et al., решение от 6 июня 2012 года, в котором суд удовлетворил частично ходатайство о прекращении дела.
- 172 Тогда Бойз обратился в суд Вашингтона: Theranos,

- Inc., et al. против McDermott, Will & Emery LLP, No. 2012-CA-009617-M, Верховный суд округа Колумбия, жалоба подана 29 декабря 2012 года.
- 172 *«Тот факт, что теоретически другие сотрудники»:* Theranos, Inc., et al. против McDermott, Will & Emery LLP, решение от 2 августа 2013 года о прекращении без рассмотрения дела.
- 173 *Когда адвокат со стороны отца спросил Джона:* Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Джона Фьюза, 238.
- 174 *За час работы Бойз:* Vanessa O’Connell, “Big Law’s \$1,000-Plus an Hour Club,” Wall Street Journal, February 23, 2011; David A. Kaplan, “David Boies: Corporate America’s No. 1 Hired Gun,” Fortune, October 20, 2010.
- 175 *Однако затем произошло нечто странное:* Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., стенограмма предварительных слушаний от 5 марта 2014 г., 42.

Глава 12 Иен Гиббонс

- 176 *Он знал Гиббонса по совместной работе в Biotrack:* U. S. Patent no. 4,946,795 issued August 7, 1990.
- 178 *И он пожаловался старому другу:* Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., стенограмма досудебных слушаний от 5 марта 2014 г., 47–48.
- 184 *Устав требовать от адвокатов:* Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., заявление ответчика на вызов Иена Гиббонса в качестве свидетеля от 6 мая 2013 г.
- 184 *Дойл также обратил внимание Иена:* электронное письмо с заголовком “Deposition — Confidential A/C Privileged” отправлено Дэвидом Дойлом Иену Гиббонсу с копией Моне Рамамерти в 19.32 по тихоокеанскому времени 15 мая 2013 г.
- 184 *Иен переслал справку:* электронное письмо с заголовком “Fwd: FW: Deposition — Confidential A/C Privileged” отправлено Иеном Гиббонсом Рошель Гиббонс 19.49 по тихоокеанскому времени 15 мая 2013 г.

Глава 13

Chiat\Day

- 188 *Она даже пыталась убедить ушедшего на покой Ли Клай:* Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 162, 327.
- 191 *Девушка придавала большое значение геометрическому рисунку:* April Holloway, “What Ancient Secrets Lie Within the Flower of Life?” Ancient Origins, December 1, 2013.
- 194 *В письме Кейт, где перечислял моменты:* электронное письмо с заголовком “Legal” отправлено Майком Педитто Кейт Уолф в 16.27 по тихоокеанскому времени 4 января 2013 г.
- 197 *...перечитал их контракт с «Теранос»:* агентский договор между TBWA\CHIAT\DAY, Los Angeles и Theranos Inc. от 12 октября 2012 г.
- 197 *Майк написал письмо Джо Сене:* электронное письмо с заголовком “Fwd: Contract” отправлено Майком Педитто Джо Сене в 18.23 по тихоокеанскому времени 19 марта 2013 г.
- 197 *Сена ответил:* электронное письмо с заголовком “RE: Contract” отправлено Джо Сеной Майку Педитто в 18.51 по тихоокеанскому времени 20 марта 2013 г.
- 198 *...но Кейт и Майк не теряли бдительности:* множество последних изменений веб-сайта «Теранос» отражены в документе Microsoft Word с пометкой “Theranos Confidential”, который был отправлен Джеффом Бликманом Кейт Уолф и Майку Педитто за несколько минут перед телефонным совещанием.

Глава 14

Запуск

- 201 *Алан как раз прочел биографию Стива Джобса:* Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011).
- 204 *А также Чинмей Пангаркар:* профиль Чинмея Пангаркара на сайте LinkedIn profile of Chinmay Pangarkar.

- 204 ... *Сураж Саскена*: профиль Суража Саскены на сайте LinkedIn.
- 209 ... *5 июня 2012 года она подписала новый договор*: дополненный и исправленный договор restated Theranos Master Services Agreement от 5 июня 2012 г., приведенный в качестве вещественного доказательства в деле Walgreen Co. против Theranos, Inc.
- 210 ... *мощный прибор весом в полтонны*: в соответствии с техническими характеристиками прибора ADVIA 1800 Chemistry System, опубликованными на сайте производителя, его размеры — 113,3x148x87,6 см, вес — 600 кг.
- 213 *Гемолиз был широко известным побочным эффектом*: Marlies Oostendorp, Wouter W. van Solinge, and Hans Kemperman, “Potassium but Not Lactate Dehydrogenase Elevation Due to In Vitro Hemolysis Is Higher in Capillary Than in Venous Blood Samples,” Archives of Pathology & Laboratory Medicine 136 (October 2012): 1262–65.

Глава 15 Единорог

- 218 *Ей не нравился чертов рисунок*: Joseph Rago, “Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis”, Wall Street Journal, September 7, 2013.
- 218 *Пресс-релиз должен был выйти утром*: Theranos, “Theranos Selects Walgreens as a Long-Term Partner Through Which to Offer Its New Clinical Laboratory Service,” пресс-релиз от 9 сентября 2013 г., веб-сайт «Теранос».
- 219 *Бывший государственный деятель*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., стенограмма судебного заседания от 12 марта 2014 г., 92.
- 220 *Да и в целом у Раго*: “WSJ’s Rago Wins Pulitzer Prize,” Wall Street Journal, April 19, 2011.
- 222 *Через несколько недель*: электронное письмо с заголовком “Theranos-time sensitive” отправлено Дональдом А. Лукасом Майку Барсанти и другим клиентам Lucas

- Venture Group в 14.47 по тихоокеанскому времени 9 сентября 2013 г.
- 223 *...разные люди — от Роберта Колмана: Robert Colman and Hilary Taubman-Dye, Individually and on Behalf of All Others Similarly Situated, против Theranos, Inc., Elizabeth Holmes, and Ramesh Balwani, No. 5:16-cv-06822, американский окружной суд Сан-Франциско, исковое заявление от 28 ноября 2016 г., 4.*
- 223 *В статье, опубликованной второго ноября: Aileen Lee, “Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups,” TechCrunch website, November 2, 2013.*
- 224 *За несколько дней до выхода: Tomio Geron, “Uber Confirms \$258 Million from Google Ventures, TPG, Looks to On Demand Future,” Forbes.com, August 23, 2013.*
- 224 *Музыкальный стриминговый сервис Spotify: John D. Stoll, Evelyn Rusli, and Sven Grundberg, “Spotify Hits a High Note: Valuation Tops \$4 Billion,” Wall Street Journal, November 21, 2013.*
- 224 *Фонд имел в управлении активов: Cliffwater LLC, “Hedge Fund Investment Due Diligence Report: Partner Fund Management LP,” December 2011, 2.*
- 224 *Джеймс и Гроссман связались с Элизабет: Partner Investments, L.P., PFM Healthcare Master Fund, L.P., PFM Healthcare Principals Fund, L.P. против Theranos, Inc., Elizabeth Holmes, Ramesh Balwani and Does 1–10, No. 12816-VCL, суд штата Делавэр, исковое заявление от 10 октября 2016 г., 10.*
- 225 *На первой встрече: Ibid., 11.*
- 226 *На второй встрече через три недели: Ibid., 15–16.*
- 226 *Главным обманом графика было: Partner Investments, L.P., et al. против Theranos, Inc., et al., свидетельство Парнава Патела от 9 марта 2017 г., 95–97.*
- 226 *Санни также рассказал финансистам: Partner Investments, L.P., et al. против Theranos, Inc., et al. исковое заявление, 16–17.*
- 226 *Однако самым смелым и впечатляющим заявлением: Ibid., 12–13.*

- 228 *Эти предположения полностью подтверждались:* Partner Investments, L.P., et al. против Theranos, Inc., et al., свидетельство Дениз Ям от 16 марта 2017 г., Пало-Альто, штат Калифорния, 154–58.
- 228 *Через полтора месяца после того, как Санны отправил Джеймсу и Гроссману:* Ibid., 140–58.
- 229 *Но, как позже стало очевидно:* Christopher Weaver, “Theranos Had \$200 Million in Cash Left at Year End,” Wall Street Journal, February 16, 2017.
- 229 *4 февраля 2014 года Partner Fund:* Partner Investments, L.P., et al. против Theranos, Inc., et al. исковое заявление, 17–18.

Глава 16

Внук

- 233 *Это было все равно что подкидывать монету снова и снова:* Partner Investments, L.P., PFM Healthcare Master Fund, L.P., PFM Healthcare Principals Fund, L.P. против Theranos, Inc., Elizabeth Holmes, Ramesh Balwani and Does 1–10, No. 12816-VCL, суд Дэлэвэр Ченсери, свидетельство Тайлера Шульца от 6 марта 2017 г., Сан-Франциско, 138.
- 234 *За несколько дней Тайлер и его коллеги:* электронное письмо с заголовком “RE: Follow up to previous discussion” отправлено Тайлером Шульцем Элизабет Холмс в 15.38 по тихоокеанскому времени 11 апреля 2014 г.
- 236 *Более того, До даже не должна была находиться:* Partner Investments, L.P., et al. против Theranos, Inc., et al., свидетельство Эрики Чонг от 7 марта 2017 г., Лос-Анджелес, Калифорния, 45–47.
- 237 *За несколько часов она тщательно проверила верхнюю лабораторию:* Форма CMS2567 со списком незначительных нарушений, обнаруженных в ходе инспекции лаборатории «Теранос» 3 декабря 2013 г.
- 241 *И при необходимости ее можно было расширить:* электронное письмо Тайлера Шульца Элизабет Холмс отправлено 11 апреля 2014 г.

- 241 *Первая вела на интервью Элизабет*: Joseph Rago, “Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis,” *Wall Street Journal*, September 7, 2013.
- 243 *Тайлер не поленился перечитать сертификационные регламенты CLIA*: Свод федеральных нормативных актов, том 42, раздел 493, подраздел H, статья 801.
- 244 *В девять часов и шестнадцать минут утра*: электронное письмо с заголовком “RE: Proficiency Testing Question” отправлено Стефани Шульман Колину Рамиресу (псевдоним Тайлера Шульца) в 12.16 по североамериканскому восточному времени 31 марта 2014 г.
- 244 *После непродолжительной переписки, в которой Тайлер кратко описал*: электронное письмо с заголовком “RE: Proficiency Testing Question” отправлено Стефани Шульман Колину Рамиресу (псевдоним Тайлера Шульца) в 16.46 по североамериканскому восточному времени 2 апреля 2014 г.
- 245 *Тайлер так и сделал*: он написал большое письмо: электронное письмо Тайлера Шульца Элизабет Холмс от 11 апреля 2014 г.
- 245 *... в нем Санны пункт за пунктом разносил все, что написал биолог*: электронное письмо Санны Балвани Тайлеру Шульцу от 15 апреля 2014 г.
- 249 *В ней она еще раз упомянула*: записка Эрики Чонг с уведомлением об увольнении от 16 апреля 2014 г.

Глава 17

Слава

- 252 *Однако судья отклонил запоздалое ходатайство Фьюзов*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., стенограмма предварительных слушаний от 5 марта 2014 г., 48.
- 252 *Например, Фьюз утверждал, что до сих пор вел*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., стенограмма судебного заседания от 14 марта 2014 г., 118–21.

- 252 *А в скомканном вступительном слове*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., стенограмма судебного заседания от 13 марта 2014 г., 54.
- 253 *Андерхиллу пришлось уйти из бюро*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma LLC et al., свидетельство Джона Фьюза, 165–66.
- 255 *На следующее утро Фьюз набросал записку*: рукописный документ на бланке отеля Fairmont Hotels and Resorts от 17 марта 2014 г.
- 255 *В приступе мстительности Джон написал письмо*: электронное письмо с заголовком “Theranos” отправлено Джоном Фьюзом Джулии Лав в 7.15 по североамериканскому восточному времени 17 марта 2014 г.
- 256 *Потом он написал Андерхиллу, Ричарду и Джо*: электронное письмо с заголовком “Fwd: Theranos” отправлено Джоном Фьюзом Ричарду Фьюзу, Джо Фьюзу, Майклу Андерхиллу и Ронде Андерсон в 7.17 по североамериканскому восточному времени 17 марта 2014 г.
- 256 *...зневный ответ от Андерхилла*: электронное письмо с заголовком “Re: Theranos” отправлено Майклом Андерхиллом Джону Фьюзу с копией Дэвиду Бойзу, Ричарду Фьюзу, Джо Фьюзу, и Ронде Андерсон в 15.59 по североамериканскому восточному времени 17 марта 2014 г.
- 256 *На случай, если вдруг посыл был недостаточно ясен*: электронное письмо с заголовком “Re: Theranos” отправлено Дэвидом Бойзом Джону Фьюзу с копией Джулии Лав, Майклу Андерхиллу, Ричарду Фьюзу и Джо Фьюзу в 16.16 по североамериканскому восточному времени 17 марта 2014 г.
- 256 *Статья Джулии Лав*: Julia Love, “Family Gives Up Disputed Patent, Ending Trial with Boies’ Client,” *Litigation Daily*, March 17, 2014.
- 259 *...и хвалебной статьей Парлоффа*: Roger Parloff, “This CEO Is Out for Blood,” *Fortune*, June 12, 2014.
- 260 *Прочитай Парлофф материалы суда между Шульцами и «Теранос»*: Theranos, Inc. et al. против Fuisz Pharma

- LLC et al., стенограмма судебного заседания от 14 марта 2014 г., 202.
- 260 ...опубликовал в следующем номере под заголовком «Кровь и великолепие»: Matthew Herper, “Bloody Amazing,” Forbes.com, July 2, 2014.
- 260 Через два месяца фото Элизабет украсило обложку ежегодного издания: “The Forbes 400,” Forbes, October 20, 2014.
- 260 Внезапно она стала самой молодой обладательницей премии Горацио Алджера: пресс-релиз Horatio Alger Association на портале PRNewswire, от 9 марта 2015 г.
- 260 ...журнал Time упомянул: Time, “The 100 Most Influential People,” April 16, 2015.
- 261 Президент Обама назначил Элизабет: пресс-релиз «Теранос» “Elizabeth Holmes on Joining the Presidential Ambassadors for Global Entrepreneurship (PAGE) Initiative” от 11 мая 2015, веб-сайт «Теранос» Theranos.
- 262 У нее появился персональный шеф-повар: Ken Auletta, “Blood, Simpler,” New Yorker, December 15, 2014.
- 262 В сентябре 2014 года, через три месяца: выступление Элизабет Холмс на конференции TEDMED в 2014 году доступно на сайте YouTube по запросу “elizabeth holmes tedmed”.

Глава 18

Клятва Гиппократа

- 269 Он отправил в бюро одну из цепочек переписки: электронное письмо с заголовком “Re: The Employment Law Group: Consultation Information” отправлено Деуэйну Скотту в 21.18 по североамериканскому восточному времени 29 октября 2014 г.
- 273 Филлис и ее муж Эндрю: Филлис Гарднер указана в качестве научного консультанта и консультанта по стратегии в конфиденциальном документе от декабря 2004 года, который Элизабет Холмс использовала для привлечения инвесторов во время первого раунда финансирования.

- 275 *Но ситуация изменилась*: Ken Auletta, “Blood, Simpler,” *New Yorker*, December 15, 2014.
- 275 *В ответ Элизабет сказала*: Steven M. Chan, John Chadwick, Daniel L. Young, Elizabeth Holmes, and Jason Gotlib, “Intensive Serial Biomarker Profiling for the Prediction of Neutropenic Fever in Patients with Hematologic Malignancies Undergoing Chemotherapy: A Pilot Study,” *Hematology Reports* 6 (2014): 5466.
- 275 *Клэппер написал пост в свой блог*: запись в блоге Клэппера можно найти по ключевой фразе “Pathology-Blawg.com” на сайте сервиса Wayback Machine.

Глава 19 Информатор

- 279 *Он терпеливо объяснял мне*: John Carreyrou and Janet Adams, “How Medicare ‘Self-Referral’ Thrives on Loop-hole,” *Wall Street Journal*, October 22, 2014.
- 280 *«Проводятся химические манипуляции, в результате которых»*: Ken Auletta, “Blood, Simpler,” *New Yorker*, December 15, 2014.
- 280 *Да, Марк Цукерберг в десять лет учился*: Jose Antonio Vargas, “The Face of Facebook,” *New Yorker*, September 20, 2010.
- 280 *Недаром многим нобелевским лауреатам по медицине*: “Average Age for Nobel Laureates in Physiology or Medicine,” Nobelprize.org.
- 281 *Я поискал, что есть в сети*: Joseph Rago, “Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis,” *Wall Street Journal*, September 7, 2013.
- 285 *Это была последняя суббота месяца*: N. R. Kleinfield, “With White-Knuckle Grip, February’s Cold Clings to New York,” *New York Times*, February 27, 2015.
- 292 *Она написала письмо в «Теранос»*: письмо доктора Николь Сандин в отдел контроля качества «Теранос» от 20 января 2015 года.
- 295 *Когда моя поездка подходила к концу*: электронное письмо с заголовком “Theranos”, отправленное Мэтью

- Траубом Джону Каррейру в 13.11 по североамериканскому восточному времени 21 апреля 2015 г.
- 295 *Я написал Траубу в ответ:* электронное письмо с заголовком “Re: Theranos”, отправленное Джоном Каррейру Мэтью Траубу в 19.08 по североамериканскому восточному времени 21 апреля 2015 г.
- 295 *Трауб написал, что уточнит расписание:* электронное письмо с заголовком “Re: Theranos”, отправленное Мэтью Траубом Джону Каррейру в 12.02 по североамериканскому восточному времени 22 апреля 2015 г.
- 295 *Просматривая данные:* результаты моих анализов из «Теранос» и *LabCorp* были отправлены по факсу доктору Сандин 24 апреля 2015 г. Я сдал кровь в велнес-центре «Теранос» в Фениксе 23 апреля 2015 г., а через 45 минут повторил процесс в лаборатории *LabCorp*.
- 296 *Но по сравнению с тем, что доктор Сандин обнаружила:* доктор Сандин получила результаты своих анализов от *LabCorp* 28 апреля 2015 г., а от «Теранос» 30 апреля 2015 г. Она сдала кровь в велнес-центре «Теранос» 24 апреля 2015 г. а через 53 минуты — в лаборатории *LabCorp*.
- 298 *Напряженный застольный разговор:* John Carreyrou, “Theranos Whistleblower Shook the Company — and His Family,” *Wall Street Journal*, November 18, 2016.
- 299 *Это письмо от адвоката было отправлено за несколько часов:* электронное письмо с заголовком “Deposition — Confidential A/C Privileged” отправлено Дэвидом Дойлом Иену Гиббонсу с копией Моне Раммамерти в 19.32 по тихоокеанскому времени 15 мая 2013 г.

Глава 20

Засада

- 301 *Я отправил ему письмо, в котором:* электронное письмо с заголовком “list of questions for Theranos”, отправленное Джоном Каррейру Мэтью Траубу в 18.33 по североамериканскому восточному времени 9 июня 2015 г.

- 302 *Тайлер приехал к деду*: краткая версия произошедшего была опубликована в материале John Carreyrou, “Theranos Whistleblower Shook the Company — and His Family,” Wall Street Journal, November 18, 2016.
- 310 *Она появилась в программе*: интервью Холмс для программы CBS This Morning (April 16, 2015), CNBC’s Mad Money (April 27, 2015), CNN’s Fareed Zakaria GPS (May 18, 2015), and PBS’s Charlie Rose (June 3, 2015) can all be viewed on YouTube.

Глава 21 Коммерческая тайна

- 311 *Дополняли компанию*: фирма Фритша *Fuzion GPS* впоследствии получит скандальную известность после получения досье на президента Дональда Трампа, в котором бывший британский шпион писал о предполагаемых связях Трампа с Россией.
- 311 *Кинг и Диарборн с первой секунды задали тон встречи*: я сам также вел запись, дальнейшие цитаты приведены
- 312 *По требованию Трауба две недели назад*: электронное письмо с заголовком “list of questions for Theranos” отправлено Джоном Каррейру Мэтью Траубу в 18.33 по североамериканскому восточному времени 9 июня 2015 г.
- 317 *В конверте было письмо*: письмо Дэвида Бойза Эрике Чонг от 26 июня 2015 г.
- 318 *К нему была приложена копия официального письма*: письмо Дэвида Бойза Джейсону П. Конти с копией Джону Каррейру и Майку Сиконольфи от 26 июня 2015 г.
- 319 *На следующий день пришло письмо*: электронное письмо с заголовком “Re: Theranos HIPAA waiver” отправлено Николь Сандин Джону Каррейру в 19.04 по североамериканскому восточному времени 30 июня 2015 г.
- 319 *Я отправил письмо Кинг*: электронное письмо с заголовком “Eric Nelson” отправлено Джоном Каррейру

- Хизер Кинг в 13.07 по североамериканскому восточному времени 1 июля 2015 г.
- 319 *На неделе Бойз прислал*: письмо Дэвида Бойза Джейсону П. Конти с копией Марку Г. Джексону, Джону Каррейру и Майку Сиконольфи от 3 июля 2015 г.
- 320 *Чтобы доказать эти утверждения*: заявления, подписанные докторами Резаи и Бердсли, от 1 июля 2015 г.
- 320 *Через пару дней от доктора Стюарт пришло*: электронное письмо с заголовком “Theranos” отправлено доктором Стюарт Джону Каррейру в 20.26 по североамериканскому восточному времени 8 июля 2015 г.

Глава 22 Ла матанца

- 322 *Во-первых, FDA одобрило*: пресс-релиз «Теранос» “Theranos Receives FDA Clearance and Review and Validation of Revolutionary Finger Stick Technology, Test, and Associated System,” от 2 июля 2015, веб-сайт «Теранос».
- 322 *А во-вторых, в Аризоне вступил в силу закон*: Ken Alltucker, “Do-It-Yourself Lab Testing Without Doc’s Orders Begins,” Arizona Republic, July 7, 2015.
- 324 *Последний раз Холмс видели на приеме*: Helena Andrews-Dyer and Emily Heil, “Japan State Dinner: The Toasts; Michelle Obama’s Dress; Russell Wilson and Ciara Make a Public Appearance,” Washington Post, April 28, 2015.
- 324 *Тем временем в Fortune*: Roger Parloff, “Disruptive Diagnostics Firm Theranos Gets Boost from FDA,” Fortune.com, July 2, 2015.
- 327 *Два месяца назад Балвани устроил*: анонимный отзыв о «Теранос» опубликован на веб-сайте Glassdoor.com 11 мая 2015 г.
- 330 *Во время «круглого стола»*: пресс-релиз № Теранос», “Theranos Hosts Vice President Biden for Summit on a New Era of Preventive Health Care” от 23 июля 2015 г.,
- 330 *Он высоко оценил готовность*: Ibid.

- 330 *Через несколько дней двадцать восьмого июля*: Elizabeth Holmes, “How to Usher in a New Era of Preventive Health Care,” Wall Street Journal, July 28, 2015.

Глава 23 Минимизация ущерба

- 333 *В марте, примерно через месяц*: отчет VC Experts по компании Theranos Inc.
- 333 *Из чуть более чем четырехсот тридцати*: Christopher Weaver and John Carreyrou, “Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue,” Wall Street Journal, March 23, 2017.
- 334 *Премию учредили русский инвестор*: веб-сайт премии Breakthrough — <https://breakthroughprize.org>.
- 334 *...говорилось в первых же строчках*: письмо Элизабет Холмс на бланке «Теранос» Руперту Мердоку от 4 декабря 2014 г.
- 334 *Единственный звонок*: «Теранос» объявила о сотрудничестве с Кливлендской клиникой 9 марта 2017 года, в пресс-релизе «Theranos and Cleveland Clinic Announce Strategic Alliance to Improve Patient Care Through Innovation in Laboratory Testing,» Theranos website.
- 335 *В инвесторский пакет*: прогнозы содержались в пятистраничном документе с информацией о финансовом состоянии «Теранос», включая данные о капитализации компании, движении денежных средств и оборотную ведомость. Впервые данные опубликованы в материале Christopher Weaver and John Carreyrou, “Theranos Foresaw Huge Growth in Revenue and Profits,” Wall Street Journal, December 5, 2016.
- 335 *Среди них были Cox Enterprises*: Ibid.
- 335 *К моменту нашей с Майком Сиконольфи*: всего Холмс встречалась с Мердоком шесть раз — 26 ноября 2014, 22 апреля 2015, 3 июля 2015, 29 сентября 2015, 30 января 2015 и 8 июня 2016. Два раза в Калифорнии, четыре раза — в Нью-Йорке.

- 336 *Майк Брилл прислал Рошель Гиббонс*: письмо Майкла А. Брилла Мэри Л. Симонс, юристу Рошель Гиббонс от 5 августа 2015 г.
- 337 *В последней попытке остановить*: письмо Дэвида Бойза Джерарду Бейкеру с копией Джейсону Конти от 8 сентября 2015 г.
- 339 *Материал был опубликован*: John Carreyrou, "A Prized Startup's Struggles," Wall Street Journal, October 15, 2015.
- 340 *Редактор журнала Fortune*: ежедневная рассылка руководителя журнала Fortune Алана Мюррея читателям отправлена в 7.18 по североамериканскому восточному времени 15 октября 2015 г.
- 340 *Forbes и The New Yorker*: Matthew Herper, "Theranos' Elizabeth Holmes Needs to Stop Complaining and Answer Questions," Forbes.com, October 15, 2015; Eric Lach, "The Secrets of a Billionaire's Blood-Testing Startup," NewYorker.com, October 16, 2015.
- 340 *Среди них был соучредитель Netscape*: Laura Arrillaga-Andreessen, "Five Visionary Tech Entrepreneurs Who Are Changing the World," New York Times T Magazine, October 12, 2015.
- 341 *В пресс-релизе*: пресс-релиз «Теранос» "Statement from Theranos," от 15 октября, веб-сайт «Теранос».
- 342 *Холмс, по традиции одетая*: интервью Элиабет Холмс Джиму Кремеру доступно на сайте YouTube по ключевой фразе "snbc holmes".
- 342 *Для скорости мы опубликовали*: John Carreyrou, "Hot Startup Theranos Dials Back Lab Tests at FDA's Behest," Wall Street Journal, October 16, 2015.
- 343 *На следующий день компания выпустила*: пресс-релиз «Теранос» "Statement from Theranos," от 16 октября 2015 г., веб-сайт «Теранос».
- 344 *В ответ собравшиеся*: Nick Bilton, "How Elizabeth Holmes's House of Cards Came Tumbling Down," Vanity Fair, September 6, 2016.
- 346 *Жан-Луи Гассе, бывший исполнительный директор*: Jean-Louis Gassée, "Theranos Trouble: A First Person Account," Monday Note, October 18, 2015.

- 347 *Вскоре после окончания интервью:* пресс-релиз «Теранос» “Theranos Facts,” press release, от 21 октября 2015, веб-сайт «Теранос».
- 347 *После появления Холмс:* Andrew Pollack, “Theranos, Facing Criticism, Says It Has Changed Board Structure,” *New York Times*, October 28, 2015.
- 347 *Через несколько дней:* письма Хизер Кинг Уильяму Льюису, исполнительному директору компании *Dow Jones* с копией Марку Джексону, Джейсону Конти, Джерарду Бейкеру, Джону Каррейру и Майку Сиконольфи от 4 и 5 ноября 2015 г.
- 347 *В следующем письме было:* письмо Хизер Кинг Джейсону Конти от 11 ноября 2015 г.
- 348 *В интервью, которое Бойз:* Nick Stockton, “The Theranos Scandal Could Become a Legal Nightmare,” *Wired*, October 29, 2015.
- 348 *В них рассказывалось о том, что Walgreens:* Michael Siconolfi, John Carreyrou, and Christopher Weaver, “Walgreens Scrutinizes Theranos Testing,” *Wall Street Journal*, October 23, 2015.
- 348 *...о том, как «Теранос» пыталась продать:* Rolfe Winkler and John Carreyrou, “Theranos Authorizes New Shares That Could Raise Valuation,” *Wall Street Journal*, October 28, 2015.
- 348 *...что в лаборатории компании не было:* John Carreyrou, “Theranos Searches for Director to Oversee Laboratory,” *Wall Street Journal*, November 5, 2015.
- 348 *...что скорее всего сеть Safeway:* John Carreyrou, “Safeway, Theranos Split After \$350 Million Deal Fizzles,” *Wall Street Journal*, November 10, 2015.
- 348 *После каждой публикации:* письмо Хизер Кинг Уильяму Льюису от 11 ноября 2015 г.
- 348 *В интервью Bloomberg Businessweek:* Sheelah Kolhatkar and Caroline Chen, “Can Elizabeth Holmes Save Her Unicorn?” *Bloomberg Businessweek*, December 10, 2015.
- 349 *В благодарственной речи:* Anne Cohen, “Reese Witherspoon Asks ‘What Do We Do Now?’ at Glamour’s Women of the Year Awards,” *Variety*, November 9, 2015.

Глава 24
А королева-то голая!

- 350 ...упало письмо с заголовком: электронное письмо с заголовком “CMS Complaint: Theranos Inc.” отправлено Эрикой Чонг Гэри Ямамото в 18.13 по тихоокеанскому времени 19 сентября 2015 г.
- 352 *Только к концу января:* John Carreyrou, Christopher Weaver, and Mike Siconolfi, “Deficiencies Found at Theranos Lab,” Wall Street Journal, January 24, 2016.
- 353 *Насколько эти нарушения серьезны:* письмо Карен Филлер директору лаборатории «Теранос» Сунилу Дхавану от 25 января 2016 г.
- 353 *Внезапно Кинг, с постоянством автомата:* последнее письмо с требованием отозвать материал пришло в редакцию 11 января 2016 г.
- 353 *И тем не менее компания:* электронное письмо с заголовком “Statement by Theranos on CMS Audit Results” отправлено пресс-секретарем «Теранос» Брук Буханан журналистам в 13.49 по североамериканскому восточному времени 27 января 2016 г.
- 354 ...лаборатория до сих пор предлагала: John Carreyrou and Christopher Weaver, “Theranos Ran Tests Despite Quality Problems,” Wall Street Journal, March 8, 2016.
- 354 *Проверить нашу статью:* электронное письмо с заголовком “statements from Theranos” отправлено Брук Буханан Джону Каррейру и Майку Сиконольфи в 15.35 по североамериканскому восточному времени 7 марта 2016 г.
- 354 *Но Хизер Кинг, в свою очередь:* Кинг отправила в CMS несколько писем в марте и апреле с требованием удалить часть информации из отчета перед его публикацией.
- 355 *Пока мы боролись с Хизер Кинг:* Noah Kulwin, “Theranos CEO Elizabeth Holmes Is Holding a Hillary Fundraiser with Chelsea Clinton,” Recode, March 14, 2016.
- 355 *Самое мероприятие все-таки провели в доме:* Ed Silverman, “Avoiding ‘Teapot Tempest,’ Clinton Campaign Distances Itself from Theranos,” STAT, March 21, 2016.

- 356 *Хизер Кинг попыталась не дать*: письмо Хизер Кинг Джейсону Конти с копией Джону Каррейру, Майку Сиконольфи и Джерарду Бейкеру от 30 марта 2016 г.
- 356 *Мы выложили полный текст*: John Carreyrou and Christopher Weaver, "Theranos Devices Often Failed Accuracy Requirements," Wall Street Journal, March 31, 2016.
- 356 *Финальный удар*: письмо Карен Фуллер Сунилу Дхавану, Элизабет Холмс и Рамешу Балвани от 18 марта
- 356 *Когда мы напечатали новости*: John Carreyrou and Christopher Weaver, "Regulators Propose Banning Theranos Founder Elizabeth Holmes for at Least Two Years," Wall Street Journal, April 13, 2016.
- 358 *Радикально поменяв подход*: 18 апреля 2016 г. Американская ассоциация клинической химии опубликовала пресс-релиз, в котором говорилось, что Холмс представит детали своей технологии на шестьдесят восьмом ежегодном собрании.
- 359 *Она разорвала с ним*: John Carreyrou, "Theranos Executive Sunny Balwani to Depart Amid Regulatory Probes," Wall Street Journal, May 12, 2016.
- 359 *Через неделю мы выпустили*: John Carreyrou, "Theranos Voids Two Years of Edison Blood-Test Results," Wall Street Journal, May 18, 2016.
- 360 *20 июня 2016 года партнерское соглашение*: Michael Siconolfi, Christopher Weaver, and John Carreyrou, "Wallgreen Terminates Partnership with Blood-Testing Firm Theranos," Wall Street Journal, June 13, 2016.
- 360 *И наконец в начале июля*: John Carreyrou, Michael Siconolfi, and Christopher Weaver, "Theranos Dealt Sharp Blow as Elizabeth Holmes Is Banned from Operating Labs," Wall Street Journal, July 8, 2016.
- 360 *Но и этого было мало*: Christopher Weaver, John Carreyrou, and Michael Siconolfi, "Theranos Is Subject of Criminal Probe by U.S.," Wall Street Journal, April 18, 2016.
- 361 *За следующий час Холмс представила*: видео выступления Холмс на собрании Ассоциации доступно на веб-сайте Ассоциации ААСС.org по адресу <https://www.aacc.org>.

- org/meetings-and-events/resources-from-past-meetings/theranos-presentation.
- 361 *И, несмотря на то что в своем выступлении Холмс упоминала некоторые конкретные цифры: слайды презентации Холмс на собрании Ассоциации доступны на веб-сайте Ассоциации — AACCC.org.*
- 363 *...передал заголовок в журнале Wired: Nick Stockton, "Theranos Had a Chance to Clear Its Name. Instead, It Tried to Pivot," Wired.com, August 2, 2016.*
- 363 *В интервью газете The Financial Times: David Crow, "Theranos Founder's Conference Invitation Sparks Row Among Scientists," Financial Times, August 4, 2016.*
- 364 *Однако вскоре заявку пришлось отозвать: John Carreyrou and Christopher Weaver, "Theranos Halts New Zika Test After FDA Inspection," Wall Street Journal, August 30, 2016.*
- 364 *Хедж-фонд из Сан-Франциско: Christopher Weaver, "Major Investor Sues Theranos," Wall Street Journal, October 10, 2016.*
- 364 *Другие инвесторы: Christopher Weaver, "Theranos Sued for Alleged Fraud by Robertson Stephens CoFounder Colman," Wall Street Journal, November 28, 2016.*
- 364 *Большинство инвесторов тем не менее: Christopher Weaver and John Carreyrou, "Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue," Wall Street Journal, March 23, 2017.*
- 364 *Медиамагнат продал все свои акции: Ibid.*
- 364 *Дэвид Бойз и его бюро: John Carreyrou, "Theranos and David Boies Cut Legal Ties," Wall Street Journal, November 20, 2016.*
- 365 *Через месяц после выступления Холмс: Carreyrou and Weaver, "Theranos Halts New Zika Test After FDA Inspection."*
- 365 *Дэвид Бойз вышел из совета: Weaver and Carreyrou, "Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue."*
- 365 *Сеть Walgreens, которая потратила: Christopher Weaver, John Carreyrou, and Michael Siconolfi, "Walgreen Sues Theranos, Seeks \$140 Million in Damages," Wall Street Journal, November 8, 2016.*

- 365 *После нескольких попыток:* John Carreyrou and Christopher Weaver, "Theranos Retreats from Blood Tests," Wall Street Journal, October 6, 2016.
- 365 *Во время инспекции аризонской лаборатории:* Christopher Weaver and John Carreyrou, "Second Theranos Lab Failed U. S. Inspection," Wall Street Journal, January 17, 2017.
- 365 *Для того чтобы заключить мировое соглашение:* Christopher Weaver, "Arizona Attorney General Reaches Settlement with Theranos," Wall Street Journal, April 18, 2017.
- 365 *Количество отозванных или исправленных результатов:* Ibid.

Исключительные права на публикацию книги
на русском языке принадлежат издательству AST Publishers.
Любое использование материала данной книги,
полностью или частично, без разрешения
правообладателя запрещается.

Научно-популярное издание

Каррейру Джон

ДУРНАЯ КРОВЬ

Ответственный редактор *Е. Трушечкина*
Научный консультант *Н. Сандецкая*
Художественный редактор *Е. Фрей*
Технический редактор *Г. Этманова*
Компьютерная верстка *З. Полосухиной*
Корректор *Т. Бородоченкова*

Общероссийский классификатор продукции
ОК-034-2014 (КПЕС 2008); 58.11.1 — книги, брошюры печатные

Произведено в Российской Федерации. Изготовлено в 2020 г.

Изготовитель: ООО «Издательство АСТ»
129085, Российская Федерация, г. Москва,
Звёздный бульвар, дом 21, строение 1, комната 705, пом. 1, 7 этаж.

Наш электронный адрес: www.ast.ru

E-mail: neoclassic@ast.ru

ВКонтакте: vk.com/ast_neoclassic

«Баспа Аста» деген ООО

129085, Мәскеу қ., Звёздный бульвары, 21-үй, 1-құрылыс, 705-бөлме, 1 жай, 7-қабат.

Біздің электрондық мекенжайымыз: www.ast.ru

E-mail: neoclassic@ast.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz

Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию в Республике Казахстан:
ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор

және өнім бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының

өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3-а», литер Б, офис 1.

Тел.: 8(727) 2 51 59 89,90,91,92, факс: 8 (727) 251 58 12 вн. 107;

E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Өндірген мемлекет: Ресей

Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 19.11.2019. Формат 60x90^{1/16}.

Гарнитура «OriginalGaramond BT». Печать офсетная. Усл. печ. л. 26,0.

Тираж 4000 экз. Заказ 11812.

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



ISBN 978-5-17-120672-7



9 785171 206727 >



Полная и подробная история захватывающего взлета и неожиданного краха многомиллиардного биотехнологического стартапа «Теранос», основанного девятнадцатилетней Элизабет Холмс, которая бросила Стэнфорд, чтобы начать карьеру в Кремниевой долине. На пике успеха личное состояние главы «Теранос» оценивалось в 4,7 миллиарда долларов, что сделало ее первой женщиной-миллиардером в Кремниевой долине.

Стоимость компании оценивалась в 9 миллиардов долларов. В совете директоров «Теранос» были такие известные люди, как дипломат и политолог Генри Киссинджер и генерал Джеймс Мэттис, впоследствии ставший министром обороны США, а среди многочисленных инвесторов — медиамагнат Руперт Мердок и бывший госсекретарь Джордж Шульц.

Но новый Стив Джобс в женском обличье и Apple в медицине оказались совсем не теми, за кого себя выдавали.

Их разоблачил Джон Каррейру, журналист The Wall Street Journal, обладатель двух Пулитцеровских премий, специализирующийся на корпоративных расследованиях. Несмотря на личные нападки и угрозы судебных разбирательств, он провел сотни интервью со всеми ключевыми фигурами — кроме отказавшейся Элизабет Холмс, — вовлеченными в это дело, вскрыв крупнейшую аферу Кремниевой долины.

Эта история еще более безумная, чем я ожидал. Начав читать, я не мог оторваться от книги до самого конца. В ней есть все: хитроумные мошеннические схемы и корпоративные интриги, фотографии на обложках известнейших журналов и разрушенные семьи, а главное — крушение компании, которую оценивали почти в десять миллиардов долларов.

– Билл Гейтс

«Дурная кровь» – захватывающая и полная история «Теранос». При этом она так динамична, что на одной странице происходит столько событий, что хватило бы на целую книгу.

– Маргарет Лайонс, *The New York Times*

