

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Капиталистический кибуц.....	9
2. Green Desk	21
3. Гранд-стрит, 154	31
4. «Я — это WeWork».....	38
5. Секс, коворкинги, рок-н-ролл.....	49
6. Осязаемая социальная сеть	69
7. Поле искажения реальности.....	80
8. Теория большого дурака	95
9. WeLive	113
10. Экономьте никели!	123
11. Мистер Десять раз	134
12. «Я» важнее «Мы»	154
13. Блиц-масштабирование	162
14. Святой Грааль.....	173
15. WeGrow	183
16. Игра престолов	193
17. Практикуйте любовь.....	201
18. Свадьба в WeWork.....	212
19. Fortitude.....	222
20. «Я в “Мы”»	239
21. Wingspan	250
22. Всегда наполовину полон.....	268
23. Солнце никогда не заходит над империей We.....	284
24. О дивный новый мир.....	296
От автора	306
Благодарности.....	307

«Адам или окажется в тюрьме,
или станет миллионером».

Инструктор по вождению

Адама Неймана в средней школе

КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ КИБУЦ

Когда Адаму было семнадцать лет, он начал брать уроки вождения. Большую часть детства Адама семья Нейманов провела в переездах: прежде чем перебраться в Нью-Йорк в возрасте двадцати двух лет, Адам успел пожить в тринадцати разных местах. Как и любой подросток, он стремился ощутить, что хотя бы частично контролирует свою жизнь, — и управление автомобилем ему этот контроль предлагало. Авивит, мать Адама, какое-то время учила сына основам вождения сама. Но когда Адам заканчивал среднюю школу, он записался на уроки к Арье Эйгенфельду, преподававшему вождение в Кфар-Сабе, где обосновались Нейманы.

Эйгенфельду потребовалось немного времени, чтобы понять, что Адам выделяется среди сверстников. Адам перешел в новую школу в одиннадцатом классе, и одноклассники вспоминали, что застенчиво он чувствовал себя только в первый день. У него были длинные волосы, он свободно общался с учителями и встречался с девушками старше себя. Прошло более двадцати лет, но кто-то из одноклассников вспомнил, как Адам идет по коридору мимо группы девушек, а те синхронно поворачивают головы ему вслед. Арье Эйгенфельду Адам тоже нравился, но он опасался, что чрезмерное обаяние парня может ему навредить. Понаблюдав, как Адам лихачит за рулем, Эйгенфельд заявил, что видит для него два пути — либо парень сядет в тюрьму, либо станет миллионером.

Адам Нейман не всегда был таким самоуверенным. Детство его было непростым. Его прадед эмигрировал из Польши в Палестину в 1934 году, но так и не смог убедить десятерых своих братьев

и сестер последовать за ним, а потом стало слишком поздно. Родители Адама познакомились в медакадемии при университете Бен-Гуриона: Авивит училась на онколога, а Дорон на офтальмолога. Они поженились в 1978 году, а через год в городке Беэр-Шева, стоящем среди пустыни Негев, родился Адам. Сам он считал родной город настолько заурядным, что годы спустя, когда сотрудники WeWork предлагали компании открыть там один из коворкингов, Адам отказался, назвав Беэр-Шеву помойкой.

Нейманы переезжали из городка в городок, затем осели в пригороде Тель-Авива. Из-за такой кочевой жизни Адам постоянно попадал в новый, незнакомый детский коллектив. К учебе он относился без интереса, до второго класса никто не замечал, что у него дислексия, а потом бабушка повела его обедать в кафе и оказалось, что мальчик не может прочитать меню. Он научился обманывать учителей и уговаривать других сделать то, что нужно ему. Родители были заняты собственными проблемами, а у Адама были сложные отношения с обоими.

Авивит часто приводила Адама и его младшую сестру Ади к себе на работу в онкологическое отделение. «Он постоянно видел человеческие страдания, — рассказывала позже Авивит одному израильскому изданию. — Я не скрывала от своих детей этих страданий». Долгие часы в больнице утомляли детей, а однажды вечером после работы, когда Авивит читала дочери сказку о Белоснежке, Ади выпалила: «У Белоснежки появились новообразования в печени, и ее отправили в хоспис».

За две недели до десятой годовщины свадьбы Авивит и Дорон развелись, дети остались жить с мамой. Позже Адам называл это самым тяжелым моментом в жизни. К матери, которая постоянно перевозила детей на новые места, он относился все с большей обидой. Вскоре после развода Авивит с двумя детьми переехала в Индианаполис, где она училась в ординатуре. Адаму снова пришлось адаптироваться: на этот раз к новой стране и чужому языку. Да еще американское правительство отрезало вторую букву «н» в их фамилии! «Он тогда совсем расклеился», — говорила Авивит о сыне.

В Индианаполисе она повела Адама к детскому психиатру. Как-то на приеме Адам спросил мать, когда она помирится с отцом. На это

доктор вручил ему трубочку с блестками и сказал: «Трижды взмахни ей над родителями, и они снова будут вместе». Адам ответил, что не верит в волшебство. «Если это так, почему ты все еще цепляешься за свои фантазии?» — спросил доктор. «Мы сходили на восемь сеансов, и мой ребенок стал совсем другим, обошлось без лекарств», — рассказывала Авивит. Им тяжело жилось в Индианаполисе на ее скромную зарплату. Адам начал подрабатывать разносчиком газет и настоял на том, чтобы отдавать половину заработка матери, чтобы покрыть арендную плату.

Проведя два года в Индиане, в 1990 году Нейманы вернулись в Израиль и поселились в городке Нир-Ам, в миле от сектора Газа — среди скалистой пустыни, усаженной рядами финиковых пальм и гранатовых деревьев. Нир-Ам — кибуц, одна из утопических коммун, возникших в Израиле в начале прошлого века. Кибуц воплощал политику государства по созданию самодостаточных поселений и изначально представлял из себя смесь идей социализма и сионизма. Кибуцники работали и воспитывали детей коллективно, а за разные виды работ получали одинаковую зарплату.

Даже в условиях такого относительного равенства Адам с большим трудом заводил друзей. Большинство детей кибуца жили там с рождения и поначалу задирали чужака. Одна из первых попыток Адама вписаться в коллектив сорвалась, когда он пригласил соседских детей в гости. Дети пришли посмотреть фильм, но оказалось, что Авивит отнесла видеомэгнитофон в больницу, чтобы развлечь одного из своих пациентов.

Но все же Адам тепло вспоминал время, проведенное в кибуце. После хаотичной жизни, отмеченной разводом родителей, переездами и чувством, что ты здесь чужой, он попал в коллектив, где некоторые из этих проблем были решены. Там у него появились друзья, а он тем временем превратился в подростка: собирал волосы в хвост и врывался в бассейн нагишом. Но он также утверждал, что сразу заметил изъян в основах нир-амовского утопического идеализма. Жители ухаживали за посадками, занимались сбором цитрусов и доили коров, но держалась тамошняя экономика на фабрике столового серебра. Адам видел, что одни люди вкалывают по шестнадцать часов на фабрике, которая позволяет кибуцу

держаться на плаву, а другие ухаживают за садами и животными только половину этого времени. «Я знал, что платят этим людям одинаково, — рассказывал он. — И это было нелогично». Нейманы прожили в Нир-Аме всего несколько лет, но, когда Адам начал создавать WeWork, он говорил, что именно из той жизни извлек ряд фундаментальных уроков. «WeWork будет “капиталистическим кибуцем”. С одной стороны, сообществом. Но с другой, каждый будет получать то, что заслужил».

* * *

После школы Адам, к удивлению одноклассников, поступил в Израильскую военно-морскую академию. Стандартная программа подготовки офицеров там требует минимум шести лет службы в армии вместо трех. Сокурсники запомнили Адама как талантливого моряка, который относился к обучению в офицерской школе как к игре и, несмотря на регламент, делал все, что хотел. Однажды Адаму объявили выговор за участие в несогласованном интервью, которое он дал вместе с сестрой, победившей в национальном конкурсе моделей. Ади стала знаменитой, а Адам — мини-знаменитостью за компанию. «В каждой системе должен быть свой Адам, — сказал один из сослуживцев Неймана. — Это делает жизнь интереснее».

Окончив академию, Адам приступил к службе на ракетном катере, базирующемся в Хайфе. Позже он по-разному описывал свою военно-морскую карьеру: первым сотрудникам WeWork рассказывал, что был мальчиком на побегушках и что служил на подводной лодке, несмотря на свой рост, а приятелю, с которым выпивал в шикарном баре Вест-Виллидж, хвастал, что командовал военным кораблем в Персидском заливе. Одно из преимуществ жизни в Нью-Йорке: вы можете пересказывать свою биографию, как захотите!

К тому времени Ади переехала в Нью-Йорк, работала в модельном бизнесе и уговаривала Адама присоединиться к ней. Она уже построила успешную карьеру, появившись на обложке российского Vogue и испанского Elle. Адам уволился, не выслужив полный срок на подлодке, и прибыл на Манхэттен вскоре после событий 11 сентября. У него не было ни малейшего представления о том, чем он займется в Соединенных Штатах. Ади снимала квартиру на пятнадцатом этаже

здания в Трибеке, в десяти кварталах от места трагедии, и пустила к себе пожить старшего брата.

Адаму пришлось вновь приспосабливаться к чужой культуре. Один из его нью-йоркских знакомых был крайне изумлен, увидев Адама, отправившегося босиком на Сент-Маркс Плейс, богемный квартал в Ист-Виллидже, чтобы купить в кальянной сигару с марижуаной. Адаму не нравилось, что в лифте их многоквартирного дома соседи не разговаривают. Израильтянин мог запросто постучаться к соседу, если ему что-то было нужно, а из новых соседей Адам практически никого не знал. «Это американская черта или люди действительно не хотят разговаривать?» — допытывался он у сестры. Ади попыталась объяснить, что иногда людям просто хочется немного тишины и покоя в конце дня, но Адам этого не понимал. Он уговорил ее устроить состязание. В течение месяца они пытались подружиться с как можно большим количеством соседей, а критерием «дружбы» в данном случае послужило умение спокойно зайти к кому-нибудь на чашечку кофе или чего-то покрепче. Выиграла Ади. «Она же была супермоделью», — пожимал плечами Адам, объясняя ее преимущество и тем не менее претендуя на победу. Но дом стал дружнее. Жильцы устраивали вечеринки в честь новых соседей и провожали подарками тех, кто выезжал.

Бабушка Адама оплатила его обучение в колледже Баруха на Манхэттене, и в двадцать два года он стал первокурсником. В колледже он вошел в число первых студентов бакалавриата, которым предложили курс по ставшему с недавних пор популярным направлению «предпринимательство». Адам решил принять участие в конкурсе студенческих стартапов: придумал проект компании в сфере недвижимости, которая будет управлять многоквартирными домами с коммунальным проживанием. Задачей Ади было вытащить людей из квартир в места совместного пользования. Адам проиграл в первом же раунде, потому что профессор счел идею непрактичной: даже если Адам сумеет убедить людей отказаться от личного пространства, он никогда не наберет столько денег, чтобы изменить устройство рынка жилой недвижимости в Нью-Йорке.

Адама по-прежнему не особо интересовала учеба, но Нью-Йорк он воспринимал как учебный кабинет в школе жизни, где можно

практиковать ведение переговоров с вышибалами клубов и учиться «подкатывать к каждой девушке в городе». (Основное внимание в его курсовой работе уделялось «исследованиям женщин».) Брат и сестра стали привлекательной парой в барах и клубах Нью-Йорка, а успехи Ади на модельном поприще позволяли им посещать модные показы и появляться на фотографиях в светской хронике. В Израиле семейство не особо интересовалось религией, но в Америке брат с сестрой вступили в синагогу в Сохо. Это был религиозно ориентированный социальный клуб, стремящийся стать «первым в мире храмом в стиле лаундж». Он обслуживал модную молодую публику, в его форме обратной связи указан возрастной диапазон клиентов — от двадцати одного до тридцати восьми лет. Квартира Нейманов в Трибеке тоже стала местом тусовки молодых израильтян в поисках приключений: через нее проходило множество симпатичных юношей и девушек, проводивших здесь время между бесконечными вечеринками.

Но и квартира, и слава в основном доставались Ади, а Адам все еще пытался придумать, как же ему заявить о себе. Он говорил, что, возможно, попробует свои силы в модельном бизнесе, но активнее всего поддерживал имидж парня, который всегда остается до конца вечеринки: то хвастает, что собирается исполнить пророчество своего инструктора по вождению и разбогатеть, то отчаивается, что он беден и навсегда таким останется.

Со временем эти вечеринки стали его утомлять. Он просыпался с чувством тошноты, но это было не похмелье. Через два года после переезда Адама в Нью-Йорк друг из Израиля, посмотрев на его жизнь, спросил, стоит ли она разлуки с семьей и родиной. Проснувшись на следующее утро, Адам понял, что пора что-то менять. И решил открыть свой первый бизнес.

* * *

В середине нулевых на руинах взрывов 11 сентября и первого краха доткомов¹ начала строиться новая экономика. YouTube начал транслировать видео, а студенты колледжа Баруха получали приглашения

¹ Дотком — термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках сети Интернет. — *Прим. ред.*

зарегистрироваться в Facebook. Адам решил, что самым многообещающим бизнесом будет производство женской обуви на высоком каблуке, который можно складывать. В такой обуви девушки (вроде его сестры и участниц «полевых исследований женщин») смогут ходить на кастинги и гулять по мощеным улочкам Трибеки, не спотыкаясь. Позже он описал концепцию как «сочетание “Голодных игр” и “Секса в большом городе”». Оказалось, что туфли ближе к «Играм»: когда прибыл первый образец, его складной механизм сработал так резко, что едва не отрезал палец одному из сотрудников.

Адам целый месяц ломал голову над тем, что не так с его «очень опасной обувью». Как-то раз на ночной тусовке кто-то в шутку спросил, почему на одежде для младенцев нет наколенников. Разве не больно ползать по паркетному полу? Наутро Адам зарегистрировал товарный знак новой компании Krawlers, заменив С на К — «для дополнительной крутизны»². Он придумал слоган: «Если они не говорят вам об этом, это не значит, что им не больно».

Адам погрузился в проект Krawlers, работая из квартиры Ади в Трибеке. Начальные инвестиции составляли \$100 000, полученных от бабушки, плюс Ади вложила еще несколько тысяч долларов. Однокурсники были настроены скептически, но Адам убедил одного преподавателя полететь в Китай и помочь организовать цепочку поставок. Они нашли производителя, но прибывшие образцы были сделаны неаккуратно. Пуговицы были острыми и часто кололись; штаны — слишком длинными и мешковатыми, а наколенники — размером с кухонную прихватку. Когда Адам предлагал эту продукцию потребителям, не только сотрудники магазинов, но и покупатели, имевшие опыт ухода за детьми, сомневались, что так уж необходимо приобретать наколенники на те несколько месяцев, что младенцы проводят ползая. Но у Адама в колледже уже была репутация мастера презентаций, и в выбранной им отрасли он был своего рода единорогом: только представьте себе молодого бездетного мужчину у стенда на выставке детской одежды, вокруг которого собралась толпа послушать пламенную речь о том, что «наше

² Crawler (англ.) — тот, кто ползет, ползун. — *Прим. пер.*

поколение не позволит своим детям испытывать боль в коленках во время ползания по полу»!

Позже Адам часто вставлял в рассказы воспоминания о своем опыте с Krawlers — очаровательную историю о молодом предпринимателе, одержимом безрассудной идеей. Но он серьезно подошел к бизнесу и перешел от наколенников к более широкому ассортименту детской одежды. Когда он оканчивал колледж, Krawlers уже окрепла настолько, что смогла нанять несколько сотрудников. Но при всей своей харизме Адам с трудом добивался заключения сделок, а ведь надо было еще покрывать расходы на заработную плату. «Я делал продажи примерно на \$2 млн, — рассказывал он позже, — при издержках в три». Из-за стресса он выкуривал по две пачки сигарет в день. Из-за непрерывной конкуренции и страха очередной неудачи Адам решил, что Krawlers требует его полного внимания. Пришло время повысить ставки. Адам бросил колледж, не сдав всего пару зачетов, нужных для получения диплома. Бабушка была безутешна, а его сотрудники его же фирмы крутили пальцем у виска.

* * *

Шел 2007 год. Стелла Темпло сидела в своем кабинете компании Spar & Bernstein — юридической фирмы на Манхэттене, специализирующейся на работе с иммигрантами, — когда к ней буквально влетела коллега. Сотрудники этой фирмы привыкли работать с людьми, попавшими в отчаянную ситуацию, но пришедший в то утро посетитель говорил так сбивчиво, что коллега с трудом понимала, о чем идет речь. Она пообещала Стелле оплатить ее обед, если та заберет клиента себе.

«У вас правда нельзя курить?» — обратился к Стелле Адам и, пристроившись на стуле, начал свою историю. Он приехал в Нью-Йорк по студенческой визе в надежде разбогатеть в США, а затем вернуться в Израиль. Первого он не сделал, а к последнему не был готов. Он бросил колледж, чтобы заниматься своим бизнесом по производству детской одежды, и его виза заканчивалась. Он уже консультировался с другими юристами, но никто не сказал ему ничего утешительного. Если он срочно не найдет выход, ему придется покинуть страну.

Разговор отнимал у Темпло много сил, она с трудом могла уследить за мыслью собеседника, но в неистовой энергии Неймана было что-то привлекательное. Общаться с ним было интересно, пусть даже Стелла не понимала, какие из его слов воспринимать всерьез. Когда она спросила, чем он планирует заняться, Адам не раздумывая ответил, что хочет улучшить мир.

Темпло рассмеялась. Разве не он только что говорил, что руководит фирмой по пошиву детской одежды?

Адам согласился, что его нынешнее занятие — не самый подходящий способ что-то изменить, но оно может стать началом чего-то большего. «Возможно, я стану премьер-министром Израиля».

Стелла изложила Адаму возможные варианты действий. Он не был сотрудником посольства и не собирался возвращаться к учебе. Он недавно начал встречаться с американкой, но получить грин-карту члена американской семьи в обозримом будущем ему не светило. Стелла дошла до пункта О-1А: визы для «лиц с выдающимися способностями в науке, образовании, бизнесе или спорте». Ее выдают людям, входившим в 1% лучших специалистов в своих областях. Например, недавно она помогла парализованному гонщику — он мог претендовать на звание лучшего в мире автогонщика с параличом нижних конечностей, потому что был единственным. Темпло пошутила, что Адаму помогла бы Нобелевская премия. Адам же был недоучкой, продающим детские ползунки.

«Я даже не знаю, верите ли вы в свою исключительность», — сказала Темпло Адаму. Он беспокойно ерзал в кресле, мучимый желанием выйти покурить. «В данный момент я тоже в этом не уверен», — ответил он.

Стелла села составлять заявление на выдачу визы. (Несколько пар Krawlers достались ее сестре, которая недавно родила и чей отзыв был неутешительным: «Младенец в это даже не влезет».) Когда она попросила Адама собрать письма в свою поддержку, он прислал рекомендацию от своего профессора из колледжа, от организатора выставки детской одежды и от Сьюзан Лазар, своего нового делового партнера. Лазар была модельером и закрыла свою успешную линию одежды в 2000 году. (Лорин Хилл, певица R&B, была такой яркой ее

фанаткой, что выкупила всю джинсовую одежду со склада Лазар, когда он закрывался.)

Год спустя Сьюзан запустила Egg — элитный бренд детской одежды, продающий кашемировые боди и панамки к ним по \$195 за штуку. Нейман познакомился с ней через раввина синагоги в Сохо, и хотя Krawlers и Egg занимали разные рыночные ниши, они решили попробовать поработать вместе. Знаменитости покупали одежду Лазар в бутиках Манхэттена, но она не знала, как расширить бренд; продукт Адама оставлял желать лучшего, но ведь он был мастером презентаций. Они решили объединить Krawlers и Egg в рамках материнской компании под названием Big Tent.

В целях экономии Адам перевел офис компании в Бруклин, благоустроенный район через мост от Манхэттена. Арендная плата была низкой, у Адама даже появился свой кабинет, где он сидел, пока сотрудники разбирали товары в соседней комнате. Он тогда мало говорил с сотрудниками о влиянии на мир и вообще был более озабочен тем, как встать на ноги и улучшить финансовые показатели своей фирмы. Адаму нравилось входить в комнату и наблюдать, как сотрудники набивают коробки вещами и подсчитывают стоимость каждой отправляемой партии товара. Когда кто-то из работников спросил, какой родитель готов платить \$400 за кожаную куртку для маленького ребенка, Адам ответил, что их клиентура — не мамы и папы, а любящая бабуля: «Ни один родитель такого не купит, но любые дедушка или бабушка рады побаловать внука».

Чтобы расширяться, Адаму нужны были деньги. Ади недавно начала встречаться с Натаниэлем Ротшильдом, наследником семейного состояния, который также был партнером в хедж-фонде Ротшильдов. Натаниэль не имел обыкновения инвестировать в компании по торговле детской одеждой, но Адам поговорил с ним, и в итоге тот согласился подкинуть несколько сотен тысяч долларов.

К началу 2008 года заявка на визу от Стеллы Темпло была одобрена. Адам остался в стране. Его одежда продавалась в сотнях магазинов, в основном в семейных бутиках по всей Америке. Но когда начался кризис, даже бабушки и дедушки урезали свои расходы. «Мы уже ощущаем трудный экономический период», — говорил Адам в интервью

Women's Wear Daily в начале 2008 года. (В том же году компания пережила кратковременный подъем, когда Сара Пэйлин появилась на национальном съезде Республиканской партии США со своим младшим сыном Тригом в комбинезоне Egg в синюю полоску за \$60.) Адам истратил первоначальные инвестиции своей семьи, и теперь на очереди были деньги Ротшильда. Его руки постоянно тряслись от количества выкуренных сигарет. Отчаявшись найти новые средства, Адам решил сдать в аренду часть своего офиса в Бруклине и впервые стал арендодателем.

* * *

Жарким нью-йоркским вечером, погруженный в раздумья о том, что делать со своим бизнесом, и разгоряченный после езды на велосипеде по Манхэттену, Адам вошел в квартиру Ребекки Пэлтроу в Ист-Виллидж. Он собирался повести девушку на первое свидание. Их познакомил Эндрю Финкельштейн, одноклассник Ребекки, который встретил Адама на какой-то вечеринке. Адаму было двадцать восемь, и у него была репутация плейбоя; Ребекка была на год старше и шесть лет ни с кем всерьез не встречалась. После попытки сделать карьеру в Голливуде, где блистала ее кузина, Гвинет Пэлтроу, Ребекка вернулась на восток страны и провела месяц в ретрит-центре «Омега» недалеко от Нью-Йорка. Там она получила сертификат инструктора по дживамукти-йоге. Позже она рассказывала, что, когда они познакомились, ее первой мыслью было: «Как бы найти способ распространить его положительную энергетику на всю планету?»

Поначалу отношения не заладились. «Ты, мой друг, полон дерьма, — сказала Ребекка Адаму на первом свидании. — Все, что ты говоришь, фальшиво». Адам держался самоуверенно, но не мог позволить себе такси и не предложил оплатить ужин. Он постоянно говорил о деньгах — верный признак того, что у него их нет.

«Ты явно на мели», — сказала Ребекка. «Я не на мели, — ответил Адам. — Я предприниматель».

Ребекка ответила, что ее отец тоже предприниматель и он в состоянии обеспечить ее едой. Адама явно не очень интересовала детская одежда, и не так уж хорошо он умел ее продавать. Вероятно, он просто занимался не тем делом.

Позже Адам называл их встречу переломным моментом в своей судьбе. «В этой жизни мы с Ребеккой соучредители», — сказал он мне. Никто и никогда не задавал Адаму таких вопросов, как Ребекка, и он начал думать, что она, вероятно, права. Он умел складно говорить, но мало чего достиг. Ребекка интуитивно чувствовала, что у Адама есть потенциал. «Нас связывала энергия, которая казалась чем-то большим, чем просто мы двое», — рассказывала она позже. Адам, может быть, и был «полон дерьма», но в первое же их свидание время как будто остановилось и Ребекка поняла, что у них есть общее будущее. Через несколько месяцев они обручились. Ребекка вдохновила Адама оставить бизнес по продаже детской одежды и искать что-то более важное. «Я знала, что у его — и нашего общего — потенциала нет пределов, — говорила Ребекка. — Я чувствовала, что он станет человеком, который поможет спасти мир».

GREEN DESK

Шел 1999 год, он только что окончил орегонский университет и с диплом архитектора в кармане отправился путешествовать. «Я много думал о будущем, — писал Мигель Маккелви своей матери из Греции, — и решил расстаться с идеей стать великим архитектором, поскольку при этом невероятно трудно создавать хорошие отношения, заводить детей и тому подобное. Я хочу переехать в Нью-Йорк. Мне все еще необходимо создать что-то великое». У него была мысль продолжить учебу или открыть бизнес с другом детства, но тот не хотел уезжать из Орегона, а Мигелю здесь уже было тесновато.

Как и его партнер — соучредитель WeWork Адам Нейман, Мигель вырос в необычном окружении. В 1960-е его мать Лусия жила в штате Нью-Мексико, в Таосе. Она и три ее подруги почти одновременно родили детей и почти одновременно рассталась с отцами этих детей. Молодые мамочки объединились в то, что Мигель называл коммунной матерей-одиночек. Жили подруги отдельно, а детей воспитывали сообща. А еще искали способы прокормить себя вне рамок обычных социальных структур и ожиданий. В каком-то смысле эта коммуна была настоящим американским кибуцем.

Женщины с детьми жили «по-цыгански», как выразился один из «братьев» Мигеля по коммуне, и в итоге осели в Юджине, штат Орегон. Они не любили, когда их называли «хиппи», и сами себя окрестили «сельскими интеллектуалками — хиппи». Имя Мигель было странным для белого ребенка, но не более странным, чем его

второе имя — Ангел. В коммуне ели тофу и темпе³ еще до того, как это вошло в моду, и частенько, усевшись в кружок, устраивали разбор своих сновидений.

Зарабатывать деньги было трудно. Женщины участвовали в делах местных общественных организаций, таскали детей на антивоенные акции, а когда все же приходилось искать работу, то, по словам Луисии, они все «были достаточно умны, чтобы врать в резюме». (Впоследствии Мигель упоминал What's Happening, местную газету, созданную его матерью, как удачный пример приобщения сообщества к предпринимательской деятельности.) Дети рылись в поисках еды в мусорных баках за бакалейной лавкой, а выживали по большей части благодаря продуктовым талонам для малоимущих. Раз в год они позволяли себе поход в буфет системы «шведский стол», Мигель обедал там мороженым, пока его не начинало тошнить.

Когда ему было семь лет, он потерялся на музыкальном фестивале, но вместо того чтобы испугаться и зарыдать, лег на травку и заснул. Для развлечения он придумал игру: бросал шарики-прыгуны в дырки в полу их ржавого Volvo и наблюдал, как они скачут. Кто-то из его братьев и сестер по коммуне говорил: «В детстве казалось, что наша особенная семья создала собственную религию».

Мигель бунтовал против такого воспитания. «Мне хотелось еды из “Макдоналдса”, а не одного на всех темпе», — вспоминал он. Сверстникам он говорил, что отец у него есть, но рассказывать о нем нельзя, потому что тот работает полицейским под прикрытием. Мигель переживал и из-за своего высокого роста, и из-за лишнего веса, при любой возможности отступал в тень и вообще старался сделаться как можно более незаметным. При этом он играл в баскетбольной команде юджинской местной школы. У тренера были строгие правила: не делать бросков в прыжке за пределами трапеции, никогда не вести мяч левой рукой. Мигелю такая строгость только придавала сил. После школы он устроился на лето на рыбзавод Аляски, где работал по 12 часов и часто брал по 6 часов сверхурочных, чтобы побольше заработать.

Когда Мигель поступил в частный гуманитарный колледж в Колорадо, он записался в баскетбольную команду. Его мечты о будущем

³ Темпе — ферментированный продукт питания из соевых бобов. — *Прим. ред.*

не имели ничего общего с тем, как он жил тогда. Юноша собирался получить специальность в сфере бизнеса, но быстро понял, что ненавидит экономику и любит искусство. На занятиях по скульптуре его преподаватель Карл Рид заметил что-то «архитектурное» в его работах, будто тот пытался решить через искусство проблемы пространства. Рид предположил, что архитектура могла бы стать золотой серединой между интересами и амбициями Мигеля.

Мигель ушел из колледжа и год проработал официантом, читая все книги по архитектуре, какие только мог достать. Когда он поступил на архитектурный факультет Орегонского университета в родном Юджине, то выделялся даже на фоне людей со странностями (один из его однокурсников устроил под своим столом в общежитии нечто вроде шалаша и забирался в него нагишом). Для двухметрового Мигеля сразу нашлось место в баскетбольной команде, но для звезды спорта он был слишком тихим. Он мог днями напролет сидеть в архитектурной студии в наушниках, гоняя по кругу одну и ту же песню. Он входил в состояние, которое называл «отстраненным бессознательным» и выходил из него только через несколько часов, растерянно обводя присутствующих близорукими глазами. Его скрытая, но мощная эмоциональная сила иногда пугала окружающих. Как-то раз к нему подошла однокурсница и сказала, что хочет пообщаться с ним. «Ты ведь в курсе, что все считают тебя полным придурком? — сказала она. — А я хочу сказать, что на самом деле ты очень милый».

* * *

Мигель окончил университет в 1999 году со средним баллом 4. Он неясно представлял свое будущее. Ранее он планировал переехать в Нью-Йорк, но вместо этого с другом Джоном Хейденом отправился в Токио. Там они ходили по клубам и их часто просили перевести на японский жаргонные словечки из американских песен. («Много вопросов было по поводу сингла TLC No Scrubs».) Однажды вечером за суши Хейден и Маккелви решили создать сайт для изучения разговорного английского, назвали его English, baby! и даже придумали слоган: «Учи английский. Находи друзей. Это круто».

Проект не имел отношения к архитектуре, но Мигель окончил учебу на пике первого пузыря доткомов. Молодые предприниматели,

которые не производили впечатления более умных, чем он, внезапно становились невероятно богатыми. «Было очень много людей, получивших огромные суммы инвестиций в то, что казалось банальными идеями», — рассказывал он позже. Мигель вернулся в Юджин и стал креативным директором собственного интернет-проекта. К 2000 году у сайта было три тысячи пользователей в шестидесяти странах и перспектива получить намного больше клиентов. Мигель представлял, что в течение года English, baby! привлечет крупный объем венчурного капитала, увеличит штат до сотни сотрудников и выйдет на фондовую биржу с оценочной стоимостью, выраженной девятизначным числом.

Экономический потенциал стартапов тогда так сильно переоценивался, что эти прогнозы были вполне обоснованны. Во второй половине 90-х оценочная стоимость компаний из фондового индекса S&P 500 утроилась, каждую неделю появлялись новые компании, которые заявляли, что используют зарождающуюся силу интернета для подрыва привычного уклада во всех отраслях. В 2000 году несколько удачных вложений в технологические компании позволили Масаёси Сону из SoftBank на какое-то время стать богатейшим человеком в мире.

Даже когда интернет-пузырь начал лопаться, Хейден и Маккелви продолжали считать, что занимают выгодное положение в сравнении с другими организациями-выскачками. «В отличие от интернет-магазинов, English, baby! нельзя заменить походом в ближайший книжный», — писала орегонская газета в 2000 году. Хейден и Маккелви заразились склонностью к преувеличениям, присущей всем стартаперам в сфере высоких технологий: они уверяли, что их проект «трансформировал подход людей к обучению во всем мире».

К 2003 году проект начал приносить прибыль. Но Хейден и Маккелви совершили роковую ошибку. Они отказались от масштабных планов и переориентировали бизнес на обслуживание университетов США, которые могли оплачивать их услуги, помогающие иностранным студентам в изучении английского языка. Тем временем выгоды от бума интернет-компаний получали компании с максимально амбициозными целями. «Сейчас уже можно сказать, что компания не дошла до превращения в социальную сеть и мы остались вне игры», —

признавался позже Маккелви. Его стратегия развития компании оказалась недостаточно масштабной.

В преддверии своего тридцатилетия Мигель начал размышлять о том, на что он тратит жизнь. English, baby! не стал его страстью, и он задавался вопросом, почему до сих пор занимается этим проектом, если не собирается разбогатеть на нем. Он скучал по архитектуре и по-прежнему мечтал о Нью-Йорке. В 2004 году он начал искать работу архитектора в мегаполисе. Получив приглашение на собеседование в архитектурное бюро, расположенное в Бруклине, он даже не заикнулся о том, что живет в другом городе, купил билет на самолет и наутро уже входил в так называемый офис. Он впервые был в городе, и, сойдя с поезда линии F в Дамбо, вошел в обшарпанное здание, где в списке компаний, небрежно написанном на стене черным маркером, нашел Jordan Parnass Digital Architecture (JPDA).

Его нанимателей, похоже, не беспокоило, что после института Мигель ни дня не работал по специальности. (По примеру матери он приукрасил свое резюме.) Им отчаянно нужен был человек, который сможет удовлетворить требования нового клиента — компании по производству одежды American Apparel, которая наняла JPDA, чтобы открыть первые магазины в Нью-Йорке. Не мог бы Мигель приступить завтра к работе? Был уже четверг, и Мигель договорился, что его подождут до понедельника. Он полетел домой, собрал вещи и вернулся в Нью-Йорк с одной большой спортивной сумкой. Спустя несколько дней, 4 июля, он праздновал свое тридцатилетие, глядя на фейерверки⁴ над Ист-Ривер с крыши здания в Бруклине. «Вот и все, — подумал он. — Я это сделал».

Мигель был готов к долгому карьерному пути, который ждет каждого молодого архитектора, — в фирме он был младшим чертежником с окладом \$10 в час — но впереди был неожиданный и стремительный взлет. Обороты American Apparel росли, и Дов Чарни, основатель фирмы, попросил JPDA заняться открытием магазинов по всей стране. Так Мигель стал не столько архитектором, сколько менеджером по национальному развитию сети. За четыре года он помог открыть более сотни магазинов American Apparel. Работа

⁴ 4 июля — День независимости США. — *Прим. ред.*

приносила ему удовольствие, а особенно нравилось, что свою миссию компания видела в том, чтобы «творить добро, производя одежду в Соединенных Штатах». «Мы можем создавать рабочие места в США, мы заботимся о сотрудниках и используем труд иммигрантов для улучшения жизни», — рассказывал Мигель одной газете в 2006 году.

Однако ему быстро надоело штамповать одну за другой однотипные белые коробки, а руководство American Apparel требовало от сотрудников полной самоотдачи. Чарни был требовательным и капризным руководителем, поставившим перед собой амбициозную цель превратить свои бутики в империю. «Это самый важный момент твоей жизни», — кричал он на Мигеля, когда выяснилось, что новый магазин в Денвере вряд ли откроется к черной пятнице. Дов угрожал серьезными последствиями, если открытия магазина не произойдет. Он требовал от всех и каждого непрерывного расширения компании, и во время этой гонки у Мигеля была возможность на собственном опыте убедиться, что в неумеренном росте скрывается множество подводных камней. «Мы решили немного сбавить скорость, чтобы сосредоточиться на организационных и управленческих вопросах», — объяснял он одной газете из Южной Каролины, почему American Apparel переносит открытие магазина.

Да и сама жизнь в Нью-Йорке начала раздражать. Все стоило дорого, а квартирка была крохотной. Анализируя свою деятельность, Мигель отметил, что максимальное удовлетворение от своей работы он испытал в день, когда задержался допоздна, чтобы решить проблему с крысами в офисе Дамбо. Наблюдая, как крыса входит и выходит из комнаты, распластаваясь, как блин, чтобы протиснуться под дверь, он загуглил фразу «Умеют ли крысы сплющиваться»; узнав, что умеют, закрыл лазейку. Но Мигель приехал в Нью-Йорк не для того, чтобы одерживать столь мелкие победы. Однажды он вышел прогуляться и несколько часов бродил по городу. Он размышлял, куда привела его мечта о Нью-Йорке: результаты не соответствовали ожиданиям. Мигель решил использовать любые возможности, какие предоставит ему жизнь.

* * *

Несколько недель спустя Мигель поехал из Бруклина в Трибеку, в гости к Гилу Хаклаю, израильскому архитектору, который тоже

работал в JPDA. В лифт вслед за Мигелем вошел высокий мужчина с густой шевелюрой, он был без рубашки и босиком. На улице стояла жара, но для Нью-Йорка такой вид выглядел по меньшей мере странно. Незнакомец болтал с другими пассажирами, придерживая двери, чтобы продолжить разговор, когда те выходили. «Чокнутый какой-то», — подумал Мигель. Мужчина представился Мигелю как сосед Хаклая, Адам Нейман.

Мигель не мог объяснить, что привлекло его в Неймане. Оба были детьми из неполных семей, оба получили нестандартное воспитание и могли разговаривать более или менее на одном уровне: двухметровый Мигель был одним из немногих, на кого Адам смотрел снизу вверх. Но во всем остальном они были противоположностями. Волосы Адама доходили до плеч, Мигель носил короткую стрижку и подстриженную широкую бороду — это олицетворяло эстетические различия Манхэттена и Бруклина. Мигель был застенчивым и организованным, он стремился быть как можно более незаметным; Адам был дерзким и энергичным и, казалось, становился еще выше, когда говорил. Он был из тех людей, с кем хочется продолжить общение, и когда Адам перевел свою фирму на Джей-стрит, 68, в Дамбо — там же, где располагался офис JPDA, — молодые люди быстро подружились. Уравновешенность Мигеля, казалось, была целительной для Неймана, а Мигелю импонировала развязность Адама, которая казалась ему крутой и которой он сам был лишен. «Мне нравилось находиться так близко к центру внимания», — говорил он.

В Бруклине Адам не оставлял попыток наладить бизнес. Он ходил взад-вперед по кабинету, как делал всегда, если ему нужно было что-то обдумать. Вскоре он начал прогуливаться по Дамбо, часто вместе с Мигелем. Оба переживали из-за работы, и оба приходили в недоумение относительно образа жизни нью-йоркцев: Мигель не понимал, почему не знает почти никого из своих соседей. Адам упомянул свою старую школьную идею — организовать пространство для коммунального проживания, и друзья несколько месяцев искали жилой дом, который можно было бы переоборудовать.

В какой-то момент они узнали, что их домовладелец делает ремонт на Джей-стрит, 68. Адам по опыту знал, что вопрос с недвижимостью — один из самых сложных в работе молодой компании.

Он сказал Мигелю, что у его знакомого есть фирма, которая занимается разделением больших офисных помещений на мелкие и сдачей их в аренду небольшим компаниям. Мигель интересовался дизайном офисов еще со времен жизни в Орегоне. По пути в офис он проходил мимо здания с окнами на уровне земли, которые почти не пропускали свет в подвал, заставленный кубиклами. Должно быть что-то лучше этого!

Адам улучил момент и спросил у Джошуа Гутмана, их домовладельца, не разрешит ли он им занять один из пустующих этажей для организации субаренды офисов. «Вы ничего не смыслите в недвижимости», — ответил тот. «Ваше здание пустует, — парировал Адам. — Что же понимаете в недвижимости вы?»

Адам блефовал. У Гутмана были здания по всему Бруклину — а Адам порой еле выкраивал деньги, чтобы вовремя заплатить арендную плату. Но он продолжал уговоры, пока Гутман не показал ему другое здание поблизости. Это была кофейная фабрика постройки вековой давности — с наружной кирпичной кладкой, деревянными балками под потолком и видом на Ист-Ривер. Гутман поинтересовался, что бы Нейман сделал с этим пространством. Адам сказал, что вместо возведения кучи внутренних стен он разделит этаж на полуизолированные офисы, а администратор будет один на всех. Гутман сказал, что ждет от друзей официальный бизнес-план.

«И что будем делать?» — спросил Мигель. «Не знаю», — пожал плечами Адам. Он крайне смутно представлял, как могла бы функционировать подобная компания, и ему нужен был кто-то, кто помог бы ему реализовать его фантазии. «Хорошо, я разберусь с этим», — пообещал Мигель.

* * *

Всю ночь Мигель составлял бизнес-план. Он решил назвать новое пространство Green Desk — с прицелом на равнодушную к вопросам экологии публику. Адам и Мигель вовсе не были борцами за сохранение климата, просто им казалось, что такой бренд привлечет нужных клиентов. Мигель набросал текст миссии компании и разработал логотип, визитки и рекламные флаеры. На следующее утро он пришел к Гутману с черновым планом этажа и таблицей на

одну страницу с описанием базовой бизнес-модели. Он надеялся, что Гутман решит, будто они вынашивали эти планы на протяжении нескольких месяцев и теперь предоставили ему результаты своих трудов.

План был принят. Гутман согласился отремонтировать помещение, но партнеры должны были вложить \$5000, чтобы он начал строительные работы. Адам продолжал крутиться с пошивом детской одежды, и Мигель с Хаклаем, который стал их третьим партнером, засели за проектирование нового пространства. Они купили в ИКЕА разделочные столы, чтобы использовать их как рабочие, и установили между ними стеклянные перегородки. Мигель разместил рекламу на крейгслисте (сайт электронных объявлений) и начал проводить для заинтересованных арендаторов экскурсии по помещению, в котором только малярная лента на полу отмечала расположение будущих офисов.

Весной 2008 года они готовились к открытию. Казалось, менее подходящий момент выбрать сложно. Мировая экономика пребывала в состоянии свободного падения. Гутман предупредил их, что люди не арендуют новые офисы в период падения рынка: крупные компании уплотняются, мелкие разоряются, а фрилансеры работают из дома.

Но когда в мае открылся Green Desk, он сразу стал хитом. «Пришли все, кого уволили с работы, — говорил Адам. — Все, кто не хотел сидеть дома, страдая от депрессии». В числе прочих клиентов Green Desk сдал офисы в аренду модельеру, частной инвестиционной компании, каллиграфу и веб-сайту Gothamist. «Я как сейчас вижу, как Адам и Мигель собирают офисную мебель из ИКЕА», — вспоминала Джен Чанг, соучредитель Gothamist. Пространство сразу превратилось в мини-коммуну со «счастливыми часами» для неформального общения и разговорами у кофеварки; случались и разногласия, но разрешались они в высшей степени культурно. Когда Gothamist стал выяснять с Green Desk, кто должен платить за оборудование переговорной, они быстро нашли компромисс: Мигель купил стол, Gothamist — стулья.

Компания быстро росла, занимая этаж за этажом, и Адам с Мигелем начали анализировать причины успеха их бизнеса. Идея об

экологической устойчивости (кофе с лейблом «этичная торговля» и моющие средства седьмого поколения) была прекрасной, но они не собирались решать проблемы изменения климата. Как коммерческое предложение экологичность — отличный маркетинговый ход, но не более. В действительности клиентов привлекала гибкая система аренды и дух товарищества. Когда Адам и Мигель полностью сдали в аренду здание, они устроили на первом этаже вечеринку, и все участвовали в этой встрече-знакомстве. И так же, как в результате соревнования Неймана с сестрой, жители их многоквартирного дома стали более дружными, атмосфера в Green Desk стала более теплой.

Гутман хотел открыть Green Desk по всему Бруклину, но Адам и Мигель ждали большего, они уже имели опыт ведения бизнеса, совершенно им неинтересного. Заниматься вопросами мировой экологии они не собирались, а вот объединение людей казалось увлекательным и потенциально прибыльным делом. Сотрудников все больше разочаровывала работа в американских корпорациях, в цифровую эпоху они искали живого общения. По мере углубления кризиса тот, кто готов был идти на риски, мог заработать. Адам и Мигель думали, что могли бы открыть филиалы по всей стране, а если дела пойдут хорошо, то и по всему миру.

В 2009 году Нейман, Маккелви и Хаклай продали свои доли в Green Desk Гутману, который начал открывать подобный бизнес и в других своих зданиях. Каждый из трех соучредителей получил примерно по полмиллиона долларов, которые выплачивались в течение нескольких лет. Хаклай решил, что ему более чем хватит такой суммы, и улетел домой в Израиль — то, о чем мечтал и Адам, когда только приехал в Соединенные Штаты. Но после нескольких лет, на протяжении которых он едва сводил концы с концами, ему удалось чуть более чем за год превратить небольшие инвестиции в высокий процент прибыли. Адам не хотел возвращаться, у него были другие планы.

ГРАНД-СТРИТ, 154

Адам попросил Мигеля не переводить ему деньги за Green Desk: «Сам знаешь, я их потрачу». Они договорились вложить деньги в новое предприятие, в котором будут участвовать в равных долях. Главным должен быть дух сотрудничества, какой они планировали поддерживать в своих новых офисных пространствах. Партнеры были разными людьми, с разными приоритетами, но учредительные документы включали формулировки, в которых специально обговаривались конфликтные ситуации. В частности, предусматривалось, что в случае, если соучредители не могут договориться, они должны оставаться в одной комнате до тех пор, пока не найдут выход из ситуации.

Одним из первых знаковых решений должен был стать выбор названия, которое выражало бы дух коммуны, но не было бы, по выражению Мигеля, «слишком необычным». Фактором, сильнее всего повлиявшим на его бизнес, был не столько факт воспитания в матриархальном коллективе, сколько жизнь в городе, где родилась компания Nike. Он видел, насколько мощным инструментом может стать брендинг. В конце концов, речь шла о бизнесе, а не о приглашении посидеть в кругу друзей и проанализировать сны друг друга. Партнеры уже думали не только об офисах, но и о других видах пространств, которые можно было переосмыслить, — квартирах, отелях, ресторанах, банках, кафе. Они хотели, чтобы название компании отражало эти амбиции.

После нескольких месяцев бесплодных мозговых штурмов Эндрю Финкельштейн, тот самый, который познакомил Адама с его будущей женой, высказал интересную идею. Эндрю был голливудским агентом,

работал с актерами Дензелом Вашингтоном и Лином-Мануэлем Мирандой. Идея звучала так: WeWork, WeLive, WeSleep, WeEat⁵.

Теперь у них было имя и им требовалось помещение. Выход из бизнеса Green Desk предусматривал обязательство об отказе от конкуренции: Адам и Мигель не могли работать в Бруклине в ближайшие годы. Они начали изучать здания на Манхэттене, где цены на недвижимость все еще были снижены из-за финансового кризиса. Еще их интересовала недвижимость в Сан-Франциско, регионе высоких технологий, который спешил сместить Уолл-стрит с поста центра амбиций американского бизнеса. В обоих городах открывались коворкинги, и фрилансеры, вооруженные ноутбуками, арендовали столы в коллективных пространствах, оформленных в стиле «сделай сам». Адам и Мигель рассчитывали объединить эту открытость и уединенность традиционных офисов.

Но арендодатели встретили идею без энтузиазма. Компании, которые раньше выступали посредниками по аренде офисов, в период рецессии переживали трудные времена. Владельцы зданий предпочитали арендаторов, которые с высокой вероятностью останутся на плаву в течение пятнадцати лет, и непроверенная компания, сдающая помещения в субаренду другим непроверенным компаниям, была чем-то противоположным. «Большинство арендодателей логично заявляли, что они сами прекрасно справляются с этим занятием и не собираются делиться с нами этой возможностью заработать», — вспоминал позже Мигель. И возразить им было нечего.

С другой стороны, даже Lehman Brothers⁶ не был теперь платежеспособным арендатором, а арендодателям нужно было как-то заполнять площади. К тому же Адам не отступал. Он приходил к собственникам помещений снова и снова, как прежде к Гутману. Осенью 2009 года молодые люди познакомились с владельцем здания на Канал-стрит. Дом казался подходящим для воплощения их идеи. Хозяин отказал им, но поделился, что у него есть приятель, с которым им стоит встретиться, и что он уже в дороге.

⁵ Буквально: «МыРаботаем, МыЖивем, МыСпим, МыЕдим». — *Прим. пер.*

⁶ Lehman Brothers — американский инвестиционный банк, чье банкротство принято считать отправной точкой финансового кризиса 2008 года. — *Прим. ред.*

Джоэл Шрейбер носил темный костюм, традиционные пейсы и, войдя в комнату, никому не пожал руки. Ему было лет двадцать с небольшим, то есть меньше, чем нашим молодым предпринимателям. В начале нулевых он занимался жилой недвижимостью в Бруклине и Нью-Джерси, а затем переключился на коммерческую в нижнем Манхэттене. Мигель не знал, как себя с ним вести, но Адам охотно взял на себя роль переговорщика. Они со Шрейбером сели в машину и несколько часов там беседовали. Шрейбер ушел, покоренный харизмой и энергией Адама.

Разговор закончился необоснованным завышением стоимости WeWork. У Шрейбера не было помещения, которое он мог предложить, но были деньги, которые он хотел вложить. Он спросил хозяев, сколько стоит их условная компания. Соучредители не горели желанием обзаводиться третьим партнером, поэтому на следующий день без тени смущения назвали астрономическую сумму — \$45 млн. Не моргнув глазом Шрейбер согласился выделить \$15 млн в обмен на треть в еще не существующей компании.

* * *

На рынке недвижимости Нью-Йорка Джоэл Шрейбер был уже известной фигурой, и его репутация сыграла на руку нашим героям. Он познакомил их с владельцами зданий и лично поручился по договорам на аренду. Спустя много лет Джоэл сказал Адаму, что считает себя третьим партнером и сооснователем компании и что, по мнению многих, WeWork без него бы не появилась.

Тогда же, осенью 2009 года, приятель предложил Адаму осмотреть здание на Гранд-стрит, 154, в Сохо. Коммерческая недвижимость обычно оценивается по шкале от класса А (к которому относятся ведущие небоскребы мира) до класса D (здания под ремонт). Узкое кирпичное здание на углу улиц Гранд и Лафайетт, несомненно, относилось к классу D. В северном крыле работал подпольный отель, а всему зданию отчаянно требовался серьезный ремонт. Здание стояло напротив пустыря, и в нем был один тесный лифт, который доезжал до верхнего, шестого, этажа за пятьдесят шесть секунд. И даже такую развалюху им не хотели сдавать.

«Мы были не похожи на тех, с кем можно заключать договор на аренду сорока тысяч квадратных футов», — рассказывал Мигель.

Процесс переговоров обострился: Адам и Мигель настаивали на сохранении низкой арендной платы и требовали вложений в ремонт, а арендодатель хотел, чтобы WeWork наняла для ремонта его брата. Мигель никогда не был матерым переговорщиком и даже годы спустя чувствовал себя некомфортно, когда проходил мимо здания и вспоминал напряженность, сопровождавшую открытие WeWork. Адам усугубил ситуацию, отказавшись платить комиссионные приятелю, от которого узнал об этом здании.

Но к ноябрю сделку заключили. Ремонт начался сразу, планировалось открывать по одному этажу по мере готовности. И хотя похвастать интерьерами во время показов здания было нельзя, это с лихвой компенсировалось красноречием Адама. Он рассказывал потенциальным арендаторам, что собирается оборудовать в подвале тренажерный зал и ведет переговоры с администрацией города о создании парка на пустыре с противоположной стороны улицы. (Десять лет спустя спортзала в подвале по-прежнему не было, а пустырь так и остался пустырем.)

Пока Адам рисовал картины будущего компании, Мигель занимался грязной работой — воплощением их в реальность. В одном из помещений находился БДСМ-салон: он был выселен вместе с постояльцами северной половины дома. Каждый этаж был размером с магазин American Apparel, который открывал Маккелви, но у American Apparel была проверенная схема, согласно которой открывалась каждая новая площадка одежды. WeWork же начинала практически с нуля, и расходы должны были оставаться на низком уровне, чтобы бизнес окупался. Мигель возмущился, когда увидел в смете от подрядчика сумму за подключение к интернету в \$100 000 — цифра была подозрительно круглой и высокой. Мигель решил, что сможет выполнить эти работы сам. Он потратил \$8000 на материалы и 50 часов на пробы и ошибки. Проводку он оставил открытой, разноцветные пучки проводов извивались вдоль коридоров — смотрелось не слишком изысканно, но работало. Мигель хотел вернуть окрашенным кирпичным стенам естественный вид: сам съездил в Нью-Джерси и загрузил в багажник пятидесятифунтовые мешки пищевой соды. Он вез их через тоннель Холланда, и шасси автомобиля под тяжестью груза терлось о шины. Пока Мигель содой оттирал

краску со стен, дом №154 на Гранд-стрит окутало облако. «Очень было впечатляющее зрелище», — вспоминал он.

Мигель хотел, чтобы WeWork напоминала не офис, а бутик-отель из тех, что тогда наводнили город. Он расставил там жилую мебель, повесил лампы, окна оставил без тонировки, чтобы через них проходило больше света. Отдельные офисы планировалось разместить в стеклянных кубах, скрепленных алюминиевыми опорами. По задумке, кубы визуально делали каждый офис больше, что позволяло свету проникать в каждый уголок и обеспечивало при этом определенное уединение. Как в новом отеле Standard, сквозь здание которого проходит эстакада парка «Хай-Лайн»: и посетители, и просто прохожие невольно становятся вуайеристами. Прозрачность создавала ощущение, что все, у кого есть офисы в WeWork, работают вместе.

Коворкинг открылся в феврале 2010 года, в нем было семнадцать арендаторов: музыканты, IT-стартаперы и один архитектор. Условия отпугивали некоторых потенциальных клиентов. Люди, приходившие в ботинках, подписывали договор реже, чем те, кто носил кроссовки. Однако обнаженная кирпичная кладка и скрипучие дощатые полы столетней давности для тех, кто недавно покинул традиционные офисы, были словно туалетный наполнитель для кошек: они скептически относились ко всему искусственному и жаждали подлинности. WeWork предлагала не самые дешевые офисные помещения в Нью-Йорке, но люди готовы были платить за продуманный дизайн, гибкие условия аренды и чувство сопричастности к коллективу. Ищите юриста? Он сидит через пять стеклянных кубов по коридору. Адам и Мигель называли арендаторов WeWork членами клуба, получая от этого двойное преимущество: во-первых, это скрывало, что WeWork, по сути, является компанией по сдаче в аренду офисов, а во-вторых, люди и впрямь чувствовали себя частью сообщества.

«Больше чем просто офис» — так Адам и Мигель планировали позиционировать компанию. WeWork представляла альтернативный вариант американской мечты: больше не надо тратить десятилетия на восхождение по служебной лестнице. Посткризисный путь к богатству предполагал основание стартапов и коренное изменение устоявшихся правил. WeWork предоставляла убежище тем, кто участвовал в этой трансформации жизни: она была стартапом, производящим