

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию .....	9
1. Капиталистический кибуц.....	11
2. Green Desk .....	23
3. Гранд-стрит, 154 .....	33
4. «Я — это WeWork».....	40
5. Секс, коворкинги, рок-н-ролл.....	51
6. Осязаемая социальная сеть .....	71
7. Поле искажения реальности.....	82
8. Теория большого дурака .....	97
9. WeLive .....	115
10. Экономьте никели!.....	125
11. Мистер Десять раз.....	136
12. «Я» важнее «Мы» .....	156
13. Блиц-масштабирование .....	164
14. Святой Грааль.....	175
15. WeGrow .....	185
16. Игра престолов .....	195
17. Практикуйте любовь.....	203
18. Свадьба в WeWork.....	214
19. Fortitude.....	224
20. «Я в “Мы”».....	241
21. Wingspan .....	252
22. Всегда наполовину полон.....	270
23. Солнце никогда не заходит над империей We.....	286
24. О дивный новый мир.....	298
От автора .....	308
Благодарности.....	309



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

*Инструктор по вождению*

*Адама Неймана в средней школе*



## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Недвижимость — это основа экономики современной цивилизации. Мы живем в домах, работаем в офисах, совершаем покупки в магазинах. Это одновременно самая консервативная и самая динамичная отрасль. Территория быстрых денег, огромных состояний, политических скандалов и громких банкротств.

История компании WeWork очень важна для понимания того, как создается и падает стоимость недвижимости. В ней, как в зеркале, отражаются все особенности индустрии и основных инстинктов инвестирования.

Авторы «историй успеха» очень часто пытаются представить своих героев как визионеров, которые, прозрев будущее, последовательно шли к своей мечте. В реальной жизни, в бизнесе такое встречается крайне редко. Современный бизнес представляет собой череду быстрых решений, сменяющихся театральными декорациями, мгновенных реакций на угрозы и открывающиеся возможности. Хороший бизнесмен не тот, кто слепо идет выбранной дорогой, а тот, кто умет использовать каждую, даже малейшую возможность для достижения цели. А также умеет свои цели менять.

В годы своего расцвета WeWork была, с одной стороны, фаворитом новой экономики, компанией, которая показывала ошеломляющие темпы роста, трансформируя представления о труде белых воротничков, а с другой — вызывала негативную реакцию в кругах истеблишмента. Крупный бизнес не любит, когда компании жонглируют понятиями, выдавая одно за другое. После того как руководство WeWork стало настаивать, что их компанию следует рассматривать не как представителя отрасли недвижимости, а как высокотехнологичную организацию, и что, следовательно, стоит смотреть не на операционные убытки, а только на рост абонентской базы, газета Financial Times назвала WeWork «компанией-гипотезой» и каждое упоминание о ней стала сопровождать текстом «убыточная компания, управляющая недвижимостью».

Противостояние с истреблением закончилось драматически. Компания чудом избежала банкротства. И именно в этом кроется главный урок. Впервые после краткого падения капитализации компания, управляющая офисами, смогла не только провести реструктуризацию бизнеса и сохраниться как торговая марка, но и сберечь свои изначальные ценности, изменив отношение к офисному пространству.

Сегодня WeWork — это значимый игрок на рынке, имеющий устойчивый и стабильный бизнес, представленный по всему земному шару. А драматичная история этой компании стала хорошим уроком для всех бизнесменов, начинающих свой путь в этой сфере.

*Сергей Рябокобылко,  
сооснователь и управляющий партнер  
Cushman & Wakefield*

## КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ КИБУЦ

**К**огда 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 Неgev, 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 видеомэгафон 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 талантливое 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 сотрудником 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 марихуаной. 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 доткомов<sup>1</sup> начала строиться новая экономика. YouTube начал транслировать видео, а студенты колледжа Баруха получали приглашения

---

<sup>1</sup> 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»<sup>2</sup>. 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

---

<sup>2</sup> 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 познакомилась, 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

**Ш**ел 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 коммуной 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 странноватым для белого ребенка, но не более странным, чем его

второе имя — Ангел. В коммуне ели тофу и темпе<sup>3</sup> 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 объедался 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

---

<sup>3</sup> Темпе — ферментированный продукт питания из соевых бобов. — *Прим. ред.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)