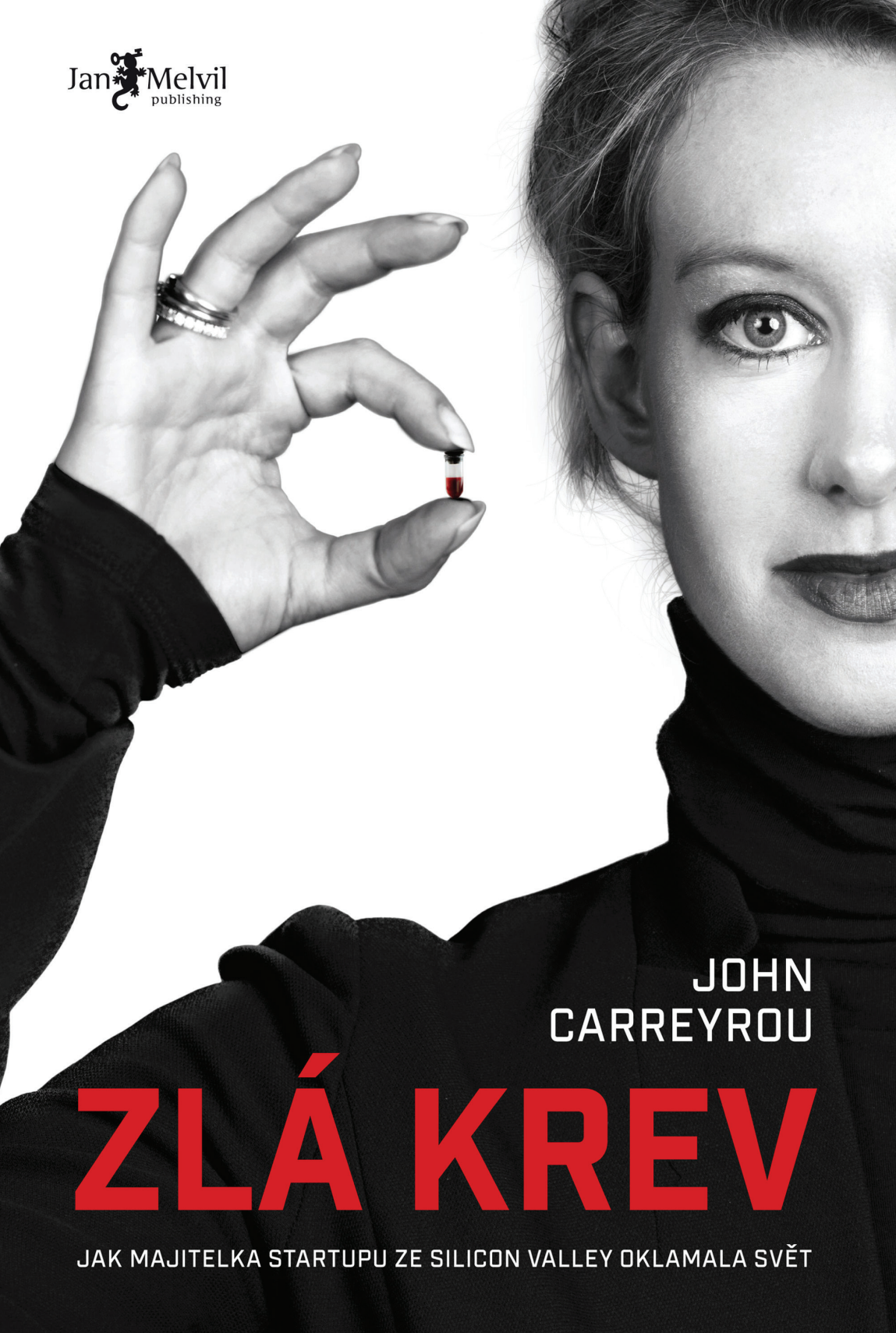

Jan Melvil publishing
JOHN CARREYROU
ZLÁ KREV
JAK MAJITELKA STARTUPU ZE SILICON VALLEY OKLAMALA SVĚT

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

John Carreyrou
ZLÁ KREV
Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Copyright © 2018 by Cambronne Inc.
All rights reserved. Published in the United States by Alfred A. Knopf, a division of Penguin Random House LLC, New York.

Podle anglického originálu Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup vydalo v edici „Hvězdy" nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2019. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Jan Melvil Publishing
Odpovědná redaktorka Lenka Čížková
Odborná korektura Ondřej Volný
Šéfredaktor Marek Vlha
Redakční spolupráce Irena Hanušová, Gabriela Otteová, Vít Šebor
Sazba a grafická úprava David Dvořák
Obálka Pavel Junk, fotografie Getty Images
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2019
melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-zla-krev nebo libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #zlakrev
Kniha vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-082-8

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Věnuji Molly, Sebastianovi,
Jackovi a Francesce

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Obsah

Autorova poznámka 9
Prolog 11

1. Cílevědomý život 17
2. Bastlbot 26
3. Jablko sváru 37
4. Sbohem, East Paly 47
5. Soused z dětství 59
6. Sunny 70
7. Dr. J. 82
8. miniLab 95
9. Byznys s wellness 107
10. Kdo je podplukovník Shoemaker? 117
11. Jdeme po Fuiszovi 128
12. Ian Gibbons 136
13. Chiat\Day 144
14. Jedeme naostro 154
15. Jednorožec 166

16. Vnuk 175
17. Sláva 190
18. Hippokratova přísaha 201
19. Tip 210
20. Léčka 226
21. Obchodní tajemství 234
22. *La Mattanza* 243
23. Tonoucí se stébla chytá 251
24. Císařovna je nahá 264

Doslov 276
Poděkování 283
Poznámky 285
Rejstřík 306

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Autorova poznámka

Tato kniha je založena na stovkách rozhovorů s více než sto padesáti osobami, z toho nejméně šedesáti bývalými zaměstnanci firmy Theranos. Většině postav příběhu jsem ponechal jejich pravá jména, někteří mě však požádali o utajení identity. Měli strach, že se jim bude společnost mstít, obávali se popotahování ze strany ministerstva spravedlnosti v probíhajícím vyšetřování trestných činů nebo chtěli chránit své soukromí. Abych získal co nejúplnější a co nejpodrobnější fakta, souhlasil jsem, že tyto postavy uvedu v knize pod pseudonymy. Všechno ostatní, co o nich a o jejich zážitcích píšu, je pravdivé.

Veškeré citace z e-mailů a dokumentů jsou doslovné. Dialogy uvedené v uvozovkách vycházejí ze vzpomínek účastníků. Některé kapitoly jsou založeny na záznamech ze soudních řízení, například na svědeckých výpovědích. Tyto zdroje jsem podrobně popsal v poznámkách na konci vyprávění.

Při práci na knize jsem oslovil všechny klíčové postavy ságy Theranosu a nabídl jim možnost vyjádřit se k jakýmkoli naříčením, která se jich týkají. Elizabeth Holmesová moje žádosti o rozhovor odmítla a rozhodla se nespolupracovat, na což má plné právo.

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Prolog

17. listopadu 2006

Tim Kemp měl pro svůj tým dobrou zprávu.

Tento bývalý manažer IBM vedl ve společnosti Theranos oddělení bioinformatiky. Startup, který se zabýval vývojem nejmodernějšího systému pro testování krve, právě dokončil svou první velkou prezentaci pro jednoho výrobce léčiv. Dvaadvacetiletá zakladatelka Theranosu Elizabeth Holmesová odletěla do Švýcarska a předvedla schopnosti systému vedení evropského farmaceutického gigantu Novartis.

„Dnes ráno mi volala Elizabeth," napsal Kemp v e-mailu svému patnáctičlennému týmu. „Poděkovala nám a řekla, že to bylo ‚perfektní'! Výslovně mě požádala, abych vám tlumočil její dík a uznání. V Novartisu prý byli tak ohromeni, že ji požádali o nabídku a projevili zájem finančně se na projektu podílet. Zvládli jsme to!"

Pro Theranos to byl zlomový okamžik. Po třech letech se z ambiciózního nápadu, o němž Holmesová snila na koleji ve Stanfordu, stal skutečný produkt, o nějž projevila zájem obrovská nadnárodní firma.

Zpráva o úspěchu prezentace doputovala i do prvního patra, kde měli kanceláře vrcholoví manažeři společnosti.

Jedním z nich byl finanční ředitel Henry Mosley. Do Theranosu přišel před osmi měsíci, v březnu 2006. Chodil v pomačkaných šatech, měl pronikavé zelené oči a choval se velice uvolněně.

Tento veterán technologické scény v Silicon Valley pocházel z Washingtonu a titul MBA získal na Utažské univerzitě. Koncem sedmdesátých let přišel do Kalifornie a už zde zůstal. Začínal u výrobce počítačových čipů Intel, jenž patří k pionýrům v Silicon Valley. Později řídil finanční oddělení čtyř různých technologických firem, z nichž dvě dostal na burzu. Zkrátka nebyl to žádný nováček.

Mosleyho do Theranosu přilákalo nadání a zkušenosti lidí kolem Elizabeth. Přestože byla tak mladá, podařilo se jí sestavit hvězdný tým. Předsedou představenstva se stal Donald L. Lucas, investor rizikového kapitálu, který vychoval softwarového miliardáře Larryho Ellisona a v polovině osmdesátých let mu pomohl při vstupu firmy Oracle na burzu. Lucas i Ellison vložili do Theranosu své peníze.

Dalším členem představenstva s prvotřídní pověstí byl Channing Robertson, proděkan Technické fakulty Stanfordovy univerzity. Robertson patřil mezi hvězdy akademického sboru. Právě na základě jeho odborného posudku návykových vlastností cigaret musel tabákový průmysl koncem devadesátých let přistoupit na vyrovnání se státem Minnesota ve výši nevídaných šesti a půl miliardy dolarů. Po několika setkáních s ním bylo Mosleymu jasné, že Robertson má o Elizabeth vysoké mínění.

Theranos se mohl pochlubit také velmi silným manažerským týmem. Kemp strávil třicet let v IBM. Obchodní ředitelka Diane Parksová měla pětadvacet let zkušeností ve farmaceutických a biotechnologických firmách. Produktový viceprezident John Howard řídil dceřinou společnost Panasoniku pro výrobu čipů. Vedení takového kalibru nebývá v malém startupu příliš časté.

Mosleyho do Theranosu nepřilákalo pouze jeho vedení. Startup cílil na obrovský trh. Farmaceutické společnosti utrácely za klinické testy nových léků miliardy dolarů ročně. Kdyby se Theranosu podařilo stát se pro ně nepostradatelným a získat část těchto výdajů, vydělali by jmění.

Elizabeth požádala Mosleyho, aby sestavil finanční odhady pro potenciální investory. První predikce tržeb se jí nelíbila, a tak čísla zvýšil. Upravená prognóza se Mosleymu moc nezdála, nicméně usoudil, že se může naplnit, bude-li mít firma perfektní výsledky.

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Navíc investoři rizikového kapitálu, které si Theranos namlouval, věděli, že zakladatelé startupů v podobných odhadech běžně přehánějí. Byla to součást hry. Investoři pro to měli dokonce pojmenování: hokejka – podle tvaru křivky v grafu. Příjmy několik let stagnují a pak najednou jako zázrakem vystřelí strmě vzhůru.

Jedné věci ovšem Mosley tak úplně nerozuměl: jak technologie Theranosu funguje. Když za ním přišli potenciální investoři, odvedl je ke spoluzakladateli startupu Shaunaku Royovi, který měl doktorát z chemického inženýrství. S Elizabeth se poznal při práci v Robertsonově výzkumné laboratoři na Stanfordu.

Shaunak se vždy píchl do prstu a vymáčkl z něj pár kapek krve. Krev pak přenesl do bílé plastové kazety velikosti kreditní karty. Kazetu vložil do hranaté krabice velké jako toustovač, takzvané čtečky. Ta získala data z kazety a bezdrátově je přenesla na server, který je analyzoval a vydal výsledek. To byla podstata technologie.

Když Shaunak předváděl systém investorům, ukázal na obrazovku počítače, kde šlo vidět krev protékající kazetou ve čtečce. Jaká fyzika nebo chemie se přitom uplatňuje, Mosley nechápal. A ani chápat nemusel. Měl na starost finance. Pokud systém fungoval, byl spokojen. A ten fungoval vždy.

O PÁR DNÍ POZDĚJI se Elizabeth vrátila ze Švýcarska. S úsměvem na tváři obcházela firmu a Mosley se domníval, že to svědčí o úspěšnosti její cesty. Ne že by to bylo nezvyklé. Elizabeth bývala často dobře naladěná. Hýřila bezmezným podnikatelským optimismem. V e-mailech zaměstnancům, v nichž popisovala poslání Theranosu, s oblibou používala spojení „*mimořádně* skvělé“. Slovo „mimořádně“ pro zdůraznění odlišovala kurzívou. Působilo to trochu přehnaně, ale zároveň upřímně, a Mosley věděl, že všichni zakladatelé úspěšných startupů v Silicon Valley překypovali optimismem. Cynismem svět ještě nikdo nezměnil.

Jenže Elizabethino nadšení kupodivu nesdílelo několik kolegů, kteří ji na cestě doprovázeli. Někteří se tvářili přímo sklíčeně.

Že by snad někomu umřelo štěňátko? uvažoval Mosley napůl v žertu.

Sešel dolů, kde v blocích po několika kójích seděla většina ze šedesáti zaměstnanců Theranosu, a vyhledal Shaunaka. Pokud existuje nějaký skrytý problém, on o něm bude určitě vědět.

Shaunak napřed tvrdil, že o ničem neví. Mosley měl ale pocit, že něco tají, a tak na něj zatlačil. Shaunak se postupně přestal bránit a připustil, že Theranos 1.0, jak Elizabeth systém pro testování krve nazvala, ne vždy funguje. Je to vlastně docela průser, přiznal. Někdy se výsledky dají ze systému vypáčit a někdy to nejde.

Pro Mosleyho to byla novinka. Domníval se, že je systém spolehlivý. Fungoval přece při každé prezentaci pro investory.

Že to *vypadalo,* jako by systém fungoval, má své vysvětlení, řekl Shaunak. Záběr na krev protékající kazetou a usazující se v malých prohlubních byl skutečný. Nikdy se však nevědělo, zda výsledek dostanete, nebo ne. A tak když se to jednou podařilo, výsledek si nahráli. Tento záznam se pak na displeji zobrazil na konci každé prezentace.

Mosleyho to omráčilo. Domníval se, že rozbor probíhá v reálném čase z krevního vzorku v kazetě. Tak tomu měli rozumět investoři. To, co Shaunak popsal, vypadalo jako podvod. Optimismus a nadšení jsou při přesvědčování investorů potřebné, ale má to určité hranice. Tímhle byly podle Mosleyova názoru překročeny.

Co se vlastně dělo v Novartisu?

Mosley nedokázal od nikoho získat jasnou odpověď, podezíral ale, že i tam se uchýlili k podobnému triku. A nemýlil se. Po příjezdu do Švýcarska se jedna ze dvou dovezených čteček porouchala. Zaměstnanci, které Elizabeth vzala s sebou, se celou noc snažili přístroj zprovoznit. Aby se problém při ranní prezentaci zamaskoval, Kempův tým poslal Elizabeth z Kalifornie falešné výsledky.

NA ODPOLEDNE TENTÝŽ DEN měl Mosley naplánovanou každotýdenní poradu s Elizabeth. Po příchodu do její kanceláře si okamžitě znovu uvědomil, jaké má charisma. Svým vystupováním působila mnohem zralejším dojmem. Když na člověka upřela své modré oči a ani nemrkla, měl pocit, že se pro ni právě stal středem

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

vesmíru. Bylo to téměř hypnotické. Uhrančivě působil i její hlas: mluvila nezvykle hlubokým barytonem.

Mosley se rozhodl nechat schůzce volný průběh a své znepokojení vyjádřit až později. Theranos právě uzavřel třetí – podle všeho nesmírně úspěšné – kolo financování: k patnácti milionům dolarů z prvních dvou kol získala firma od investorů dalších 32 milionů dolarů. Nejpůsobivějším číslem bylo nové ohodnocení firmy: *sto šedesát pět milionů dolarů.* Podobnou hodnotou se mohl pochlubit jen málokterý tříletý startup.

Jedním z hlavních důvodů vysokého ohodnocení byly dohody s farmaceutickými partnery, o nichž Theranos informoval investory. V prezentaci se hovořilo o šesti dohodách s pěti firmami, které budou v příštím roce a půl generovat zisky od 120 po 300 milionů dolarů. O dalších patnácti smlouvách se jednalo. Kdyby se vše podařilo, tržby by nakonec mohly podle powerpointové prezentace dosáhnout půl druhé miliardy dolarů.

Farmaceutické společnosti chtěly používat diagnostický systém Theranosu pro monitorování reakcí pacientů na nové léky. Účastníci klinických studií by měli kazety a čtečky doma. Pacient by se několikrát denně píchl do prstu a přístroj by pak poslal výsledek krevního rozboru sponzorovi výzkumu. Kdyby se ukázalo, že pacient na lék reaguje špatně, výrobce léku by mohl okamžitě snížit dávkování a nemusel by čekat na skončení studie. Tím by se náklady farmaceutických firem na výzkum snížily až o třicet procent. To alespoň tvrdila prezentace.

Po ranním objevu byl Mosley ze všech těchto prohlášení ještě více nesvůj. Za celých osm měsíců v Theranosu neviděl jedinou smlouvu s farmaceutickou společností. Vždy, když se na ně ptal, dostal odpověď, že je „zkoumají právníci". Nejvíc ho však znepokojovalo, že s těmi ambiciózními odhady souhlasil, jelikož se domníval, že systém Theranosu funguje spolehlivě.

Pokud Elizabeth podobné obavy sdílela, nedala to nijak najevo. Byla ztělesněním pohody a spokojenosti. Nové ohodnocení se stalo důvodem k obrovské hrdosti. Řekla Mosleymu, že rostoucí počet investorů přitáhne do představenstva nové ředitele.

Mosley usoudil, že je vhodná chvíle, aby si promluvili o cestě do Švýcarska a zvěstech o nefunkčním systému. Elizabeth

přiznala, že se objevil problém, ale odbyla to mávnutím ruky. Řekla, že se to snadno napraví.

Vzhledem k tomu, co už věděl, si tím Mosley nebyl jist. Zmínil se Elizabeth o tom, co mu řekl Shaunak o prezentacích pro investory. Pokud úplně neodpovídají realitě, mělo by se s tím přestat, řekl. „Taháme investory za nos. Takhle to dál dělat nemůžeme."

Elizabethin výraz se rázem změnil. Dosavadní přívětivost zmizela a vystřídala ji nepřátelská maska. Jako by v ní cvakl nějaký přepínač. Vrhla na svého finančního ředitele chladný pohled.

„Henry, ty nejsi týmový hráč," řekla ledově. „Myslím, že bys měl odejít, a to hned."

Bylo naprosto jasné, co tím Elizabeth myslí. Nežádala ho, aby opustil její kancelář. Řekla mu, aby opustil firmu, okamžitě. Mosley právě dostal padáka.

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

1 | Cílevědomý život

Elizabeth Anne Holmesová se chtěla stát úspěšnou podnikatelkou už od dětství.

V sedmi letech se rozhodla vytvořit stroj času a zápisník plnila detailními technickými výkresy.

Když jí bylo devět deset let, položil jí jeden příbuzný na rodinném setkání otázku, kterou dřív nebo později uslyší každý kluk či děvče: „Čím chceš být, až vyrosteš?“

Elizabeth bez váhání odpověděla: „Chci být miliardářkou.“

„A nebylo by lepší stát se prezidentkou?“

„Ne, prezident si mě vezme, protože budu mít miliardu dolarů.“

Nešlo o žádné dětské brebentění. Podle očitého svědka z rodinného kruhu to Elizabeth pronesla naprosto vážně a odhodlaně.

Rodiče Elizabethinu ctižádostivost podporovali. Christian a Noel Holmesovi pocházeli z úspěšného rodu a věřili, že to dcera dotáhne daleko.

Jejím předkem z otcovy strany byl Charles Louis Fleischmann, imigrant z Maďarska, zakladatel úspěšné společnosti na výrobu kvasnic Fleischmann Yeast Company. Mimořádný úspěch této firmy učinil z Fleischmannových na přelomu devatenáctého a dvacátého století jednu z nejbohatších rodin v Americe.

Charlesova dcera Bettie Fleischmannová se provdala za Dr. Christiana Holmese, jenž pocházel z Dánska a byl lékařem jejího otce. To byl Elizabethin prapradědeček. Dr. Holmes využil obchodní a politické konexe manželčiny bohaté rodiny a založil Všeobecnou nemocnici v Cincinnati a Lékařskou fakultu Univerzity

v Cincinnati. Existoval tedy důvod věřit, a investoři sídlící na pověstném Sand Hillu nedaleko kampusu Stanfordovy univerzity tomu věřili, že Elizabeth zdědila nejen podnikatelské, ale také lékařské geny.

Také Elizabethina matka Noel mohla být hrdá na své předky. Její otec absolvoval vojenskou akademii ve West Pointu a jako vysoce postavený úředník v Pentagonu naplánoval a uskutečnil na začátku sedmdesátých let dvacátého století významnou změnu v organizaci ozbrojených sil. Už je netvořili odvedenci, ale profesionálové. Jedním z předků rodiny Daoustsových byl *maréchal* Davout, jeden z nejlepších Napoleonových polních velitelů.

Elizabethinu imaginaci však nejvíce podněcovala zářná minulost předků z otcovy strany. Chris Holmes se postaral o to, aby Elizabeth znala nejen mimořádné úspěchy starších generací, ale také selhání těch mladších. Jeho otec i děd vedli okázalý, ale pokleslý život, potáceli se od jednoho manželství k druhému a bojovali s alkoholismem. Chris je vinil z toho, že promrhali rodinné bohatství.

„Vyrůstala jsem s těmito velkými příběhy i s příběhy o lidech, kteří se rozhodli nezasvětit svůj život ničemu smysluplnému, a o tom, jak tato volba ovlivnila způsob a kvalitu jejich života," řekla po letech Elizabeth v rozhovoru pro týdeník *New Yorker*.

PRVNÍ ROKY ŽIVOTA STRÁVILA Elizabeth ve Washingtonu, kde její otec zastával řadu míst ve vládních úřadech, od ministerstva zahraničí po Agenturu pro mezinárodní rozvoj. Její matka Noel pracovala jako asistentka v Kongresu, ale kariéru přerušila, aby se mohla věnovat výchově Elizabeth a jejího mladšího bratra Christiana.

V létě jezdívala Noel s dětmi do Boca Raton na Floridě – Elizabethina teta a strýc Elizabeth a Ron Dietzovi tam vlastnili apartmán s nádherným výhledem na Intracoastal Waterway. Jejich syn David byl o tři a půl roku mladší než Elizabeth a o rok a půl mladší než Christian.

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Děti spaly na molitanové matraci na podlaze a každé ráno utíkaly na pláž. Odpoledne si krátily čas u Monopolů. Když Elizabeth vyhrávala, což bývalo skoro vždy, trvala na tom, že ostatní musejí dohrát hru až do hořkého konce. Hromadila domy a hotely tak dlouho, dokud David a Christian nepřišli na mizinu. Pokud výjimečně prohrála, vztekle odkráčela a nejednou přitom prorazila síť ve vstupních dveřích apartmánu. To byly první náznaky její nesmírné soutěživosti.

Na střední škole Elizabeth nepatřila mezi oblíbené studenty. Otec tehdy přestěhoval rodinu do Houstonu, kde získal místo v konglomerátu Tenneco. Děti Holmesových chodily na St. John's, nejprestižnější houstonskou soukromou školu. Náctiletá Elizabeth s vytáhlou postavou a velkýma modrýma očima si odbarvila vlasy, aby zapadla mezi ostatní. V té době se také potýkala s poruchou příjmu potravy.

Ve druhém ročníku se zcela ponořila do studia a často se učila dlouho do noci. Stala se z ní premiantka. Tak vznikal její celoživotní rytmus: tvrdá práce a málo spánku. Vedle školních úspěchů se jí také podařilo uchytit se společensky – chodila se synem uznávaného houstonského ortopedického chirurga. Společně se vydali do New Yorku, aby na Times Square oslavili začátek nového tisíciletí.

Nastal čas vybrat si vysokou školu a Elizabeth se zaměřila na Stanford. Pro vynikající studentku se zájmem o vědu a počítače, která sní o vlastním podniku, to byla jasná volba. Malá zemědělská univerzita, kterou na konci devatenáctého století založil železniční magnát Leland Stanford, navázala těsný vztah se Silicon Valley. Internetový boom byl v plném proudu a některé z jeho největších hvězd, například Yahoo, vznikly právě na půdě standforského kampusu. Když Elizabeth navštěvovala poslední ročník střední školy, dva doktorandi ze Stanfordu zrovna začínali získávat pozornost se svým malým startupem nazvaným Google.

Elizabeth už Stanford dobře znala. Její rodina koncem osmdesátých a začátkem devadesátých let žila v kalifornském Woodsidu vzdáleném od univerzitního kampusu jen pár kilometrů. Spřátelila se tam se svou sousedkou Jesse Draperovou. Jejím otcem byl Tim Draper, investor rizikového kapitálu třetí generace, jenž

mířil na pozici jednoho z nejúspěšnějších startupových investorů v Silicon Valley.

Elizabeth pojilo se Stanfordem ještě něco jiného. Čínština. Její otec do Číny často pracovně cestoval a usoudil, že by jeho děti měly umět čínsky, proto k nim domů každou sobotu ráno přicházel lektor. V polovině studia na střední škole se Elizabeth dostala do stanfordského letního programu čínštiny. Kurz byl určen pouze studentům univerzity, svým plynulým projevem v cizí řeči však Elizabeth na ředitele programu natolik zapůsobila, že jí udělil výjimku. Prvních pět týdnů strávili účastníci ve stanfordském kampusu v Palo Altu, pak následovaly čtyři týdny v Pekingu.

NA JAŘE 2002 BYLA ELIZABETH přijata na Stanford jako stipendistka Prezidentského stipendijního programu, což je pocta udělovaná jen těm nejlepším studentům. Patří k ní i finanční podpora ve výši tří tisíc dolarů, které může příjemce využít k libovolnému účelu souvisejícímu se studiem.

Otec Elizabeth vštípil zásadu, že musí žít smysluplně. Chris Holmes během své kariéry ve státní službě dohlížel na humanitární akce, například na exodus z Mariel, kdy do Spojených států imigrovalo více než sto tisíc Kubánců a Haiťanů. V domě visely jeho fotografie z doby, kdy zajišťoval pomoc pro země sužované válkou. Elizabeth díky tomu pochopila, že chce-li skutečně udělat díru do světa, nestačí být bohatá. Musí přispět k vyššímu dobru. Biotechnologie nabízela příležitost dosáhnout obojího. Elizabeth si zvolila studium chemického inženýrství, oboru otevírajícího brány tohoto odvětví.

Tváří katedry chemického inženýrství na Stanfordu byl charismatický, pohledný a vtipný Channing Robertson, který přednášel na univerzitě od roku 1970 a měl vzácnou schopnost sblížit se se svými studenty. Zdaleka nejpokrokovější pedagog technické fakulty s šednoucí plavou kšticí přednášel v kožené bundě, v níž rozhodně nevypadal na svých devětapadesát, ale o deset let mladší.

Elizabeth si vybrala Robertsonův úvod do chemického inženýrství a seminář o zařízeních pro řízené dávkování léčiv. Také

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

ho přemlouvala, aby jí dovolil pomáhat v jeho výzkumné laboratoři. Robertson souhlasil a svěřil ji doktorandovi, který pracoval na projektu spočívajícím v hledání nejlepších enzymů pro prací prášky.

Dlouhé hodiny trávené v laboratoři nezabránily Elizabeth vést aktivní společenský život. Navštěvovala večírky v kampusu a chodila se studentem druhého ročníku J. T. Batsonem. Pocházel z malého města v Georgii a Elizabeth na něj zapůsobila svou kultivovaností a rozhledem. „Nebyla zrovna nejsdílnější," vzpomíná. „Velmi nerada odkrývala karty."

O zimních prázdninách v prvním ročníku se Elizabeth vrátila do Houstonu, aby tam s rodiči a Dietzovými, kteří přiletěli z Indianapolis, oslavila Vánoce. Byla na vysoké teprve pár měsíců, ale už pomýšlela na odchod. Při sváteční večeři jí otec hodil papírovou vlaštovku, která měla na křídlech napsáno „P.H.D."

Podle člena rodiny, který byl přítomen, Elizabeth stroze odpověděla: „Ne, tati, Ph.D. mě nezajímá, já chci vydělávat prachy."

Jednoho jarního dne zaklepala na dveře Batsonova pokoje na koleji a řekla mu, že se s ním už nemůže vídat, protože zakládá firmu a bude jí muset obětovat veškerý čas. Batson, jehož nikdy předtím žádná dívka neposlala k vodě, byl v šoku. Vzpomíná ovšem, že neobvyklý důvod jejich rozchodu přece jen poněkud zmírnil trpkost odmítnutí.

Elizabeth opustila Stanford až na podzim, po návratu z letní stáže v Genomovém institutu v Singapuru. V roce 2003 Asii sužovala dříve neznámá choroba SARS – těžký akutní respirační syndrom. Elizabeth strávila léto testováním vzorků odebraných pacientům zastaralými metodami, jako byly injekční stříkačky a stěry ze sliznice. Tato zkušenost ji přesvědčila o tom, že musí existovat lepší způsob.

Po návratu do Houstonu pět dní nevstala od počítače, spala jednu dvě hodiny denně a jedla to, co jí nosila matka. Na základě poznatků z praxe a Robertsonových přednášek sepsala žádost o patent na náplast, která by diagnostikovala zdravotní stav a zároveň podávala lék.

Před začátkem druhého ročníku vezla matka Elizabeth autem z Texasu do Kalifornie. Elizabeth celou cestu prospala. Po příjezdu

do kampusu okamžitě navštívila Robertsona a Shaunaka Roye, doktoranda, jemuž asistovala v laboratoři, a ukázala jim svůj patent.

Po letech ve svědecké výpovědi u soudu Robertson vzpomínal, že na něj Elizabeth udělala dojem svou vynalézavostí: „Dokázala uchopit a syntetizovat vědu, inženýrství a technologie způsoby, které by mě nikdy nenapadly." Také žasl nad její motivací a odhodláním nápad prosadit. „S takovým studentem jsem se ještě nesetkal. A to mi jich rukama prošly tisíce. Povzbudil jsem ji, aby si šla za svým snem."

Shaunak byl skeptičtější. Rodiče, imigranti z Indie, ho vychovali v Chicagu, daleko od humbuku Silicon Valley. Považoval se za velmi pragmatického a rozumného člověka. Elizabethin nápad mu připadal poněkud přitažený za vlasy. Nakonec se ale nechal strhnout Robertsonovým nadšením a představou založení startupu.

Zatímco Elizabeth vyřizovala úřední záležitosti nezbytné pro vznik firmy, Shaunak dokončil poslední semestr potřebný k získání titulu. V květnu 2004 se stal prvním zaměstnancem startupu a získal v něm minoritní podíl. Robertson se připojil k představenstvu společnosti jako poradce.

NĚKOLIK PRVNÍCH MĚSÍCŮ Elizabeth a Shaunak využívali malinkou kancelář v Burlingamu, brzy si ale našli něco většího. Nové místo nebylo zrovna atraktivní. Přestože podle adresy sídlili v Menlo Parku, obklopovala je nevzhledná průmyslová zóna na okraji východního Palo Alta, kde se často střílelo. Jednou ráno přišla Elizabeth do práce a měla ve vlasech skleněné střepy. Někdo vystřelil na její auto a kulka rozbila okno u řidiče. Minula ji jen o pár centimetrů.

Elizabeth zapsala společnost pod názvem Real-Time Cures. Vinou nešťastného překlepu však na prvních výplatních páskách zaměstnanců stálo „Real-Time Curses", tedy ne léčba, ale „kletby v reálném čase". Název později změnila na Theranos, kombinující slova „therapy" a „diagnosis".

K získání potřebných financí využila rodinné kontakty. Tima Drapera, otce své kamarádky Jesse z dětství, přesvědčila, aby

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

investoval jeden milion dolarů. Jméno uznávaného investora dodalo Elizabeth na důvěryhodnosti. Timův dědeček založil na konci padesátých let první společnost rizikového kapitálu v Silicon Valley a Timova vlastní firma DFJ proslula lukrativními investicemi do startupů v počátečních fázích rozvoje, například do webové e-mailové služby Hotmail.

Další rodinnou konexí, z níž Elizabeth vytěžila velkou investici, byl Victor Palmieri, penzionovaný specialista na restrukturalizaci firem a dlouholetý přítel jejího otce. Ti dva se setkali koncem 70. let za vlády prezidenta Cartera, kdy Chris Holmes pracoval na ministerstvu zahraničí a Palmieri působil jako velvyslanec se zvláštním posláním pro záležitosti uprchlíků.

Elizabeth okouzlila Drapera i Palmieriho svou neutuchající energií a také vizí využít nano- a mikrotechnologie v diagnostice. Šestadvacetistránkový dokument, jímž získávala investory, popisoval náplast, která by mikrojehlami bezbolestně odebírala skrz kůži krev. Náplast TheraPatch, jak ji dokument nazýval, by obsahovala detekční systém s mikročipem. Ten by provedl analýzu krve a učinil „procesně řízené rozhodnutí" určující množství léku, jež je třeba podat. Výsledky by zároveň bezdrátově předával lékaři pacienta. Dokument obsahoval barevný nákres náplasti a jejích součástí.

Ne každý na to skočil. Jednoho červencového rána v roce 2004 se Elizabeth setkala se zástupci MedVenture Associates, společnosti rizikového kapitálu zaměřené na investice do medicínských technologií. Seděla v konferenční místnosti u stolu naproti pěti členům nejužšího vedení a rychle a se zanícením hovořila o tom, jak její technologie může změnit lidstvo. Když se však zástupci MedVenture zeptali na podrobnosti jejího mikročipového systému a na to, v čem se liší od konkurenční technologie vynalezené a uvedené na trh firmou Abaxis, očividně ji zaskočili. Na jednání začalo narůstat napětí. Elizabeth nenacházela odpověď na vznesené technické otázky, a tak se asi po hodině zvedla a nasupeně odešla.

MedVenture Associates nebyla jedinou společností rizikového kapitálu, která nedostudovanou, teprve devatenáctiletou dívku odmítla. Ale Elizabeth to nevzdala a do konce roku 2004 vybrala od různých investorů téměř šest milionů dolarů. Kromě Drapera a Palmieriho získala investici stárnoucího investora rizikového

kapitálu Johna Bryana a investora do realit a soukromých firem Stephena L. Feinberga, jenž byl členem představenstva Andersonova onkologického centra v Houstonu. K investici přesvědčila také svého spolužáka ze Stanfordu Michaela Changa, jehož rodina ovládala multimiliardovou společnost distribuující špičková technologická zařízení na Tchaj-wanu. Něco přihodili i členové širší rodiny Holmesových, včetně Elizabeth Dietzové, sestry Noel Holmesové.

Peníze přitékaly a Shaunak si začal uvědomovat, že Elizabethina vize malé chytré náplasti hraničí se sci-fi. Teoreticky by to mohlo fungovat, stejně jako jsou teoreticky možné lety na Mars s lidskou posádkou. Ďábel se ale skrývá v detailech. Ve snaze učinit koncepci náplasti proveditelnější, zredukovali záměr pouze na diagnostiku. I to byla ale obrovská výzva.

Nakonec nápad s náplastí zcela opustili ve prospěch něčeho, co se podobalo mobilním zařízením používaným ke sledování hladiny glukózy v krvi diabetiků. Elizabeth si přála přenosný přístroj podobný glukometru, ale zároveň chtěla, aby uměl měřit daleko více látek v krvi než jen glykemii. Zařízení by muselo být tedy mnohem složitější, a proto také větší.

Kompromisním řešením se stal systém s kazetou a čtečkou, v němž se spojovala mikrofluidika s biochemií. Pacient by se píchl do prstu a kapku krve by přenesl do kazety podobné tlustší kreditní kartě. Kazetu by následně vložil do většího přístroje zvaného čtečka. Čerpadla ve čtečce by prohnala krev drobnými kanálky v kazetě a vehnala ji do jamek potažených proteiny známými jako protilátky. Cestou k jamkám by filtr oddělil pevné součásti krve, bílé a červené krvinky, od plazmy a nechal protéct pouze plazmu. Ta by se dostala do kontaktu s protilátkami a chemickou reakcí by vznikl signál, jenž by čtečka „přečetla“ a převedla na výsledek.

Elizabeth si představovala, že kazety a čtečky budou mít pacienti doma, aby si mohli krev pravidelně testovat. Anténa pro mobilní síť na čtečce by přes centrální server odeslala výsledky testu do počítače pacientova lékaře. Ten by pak mohl rychle upravit medikaci, aniž by musel čekat na výsledek krevního rozboru z laboratoře nebo na příští pacientovu návštěvu.

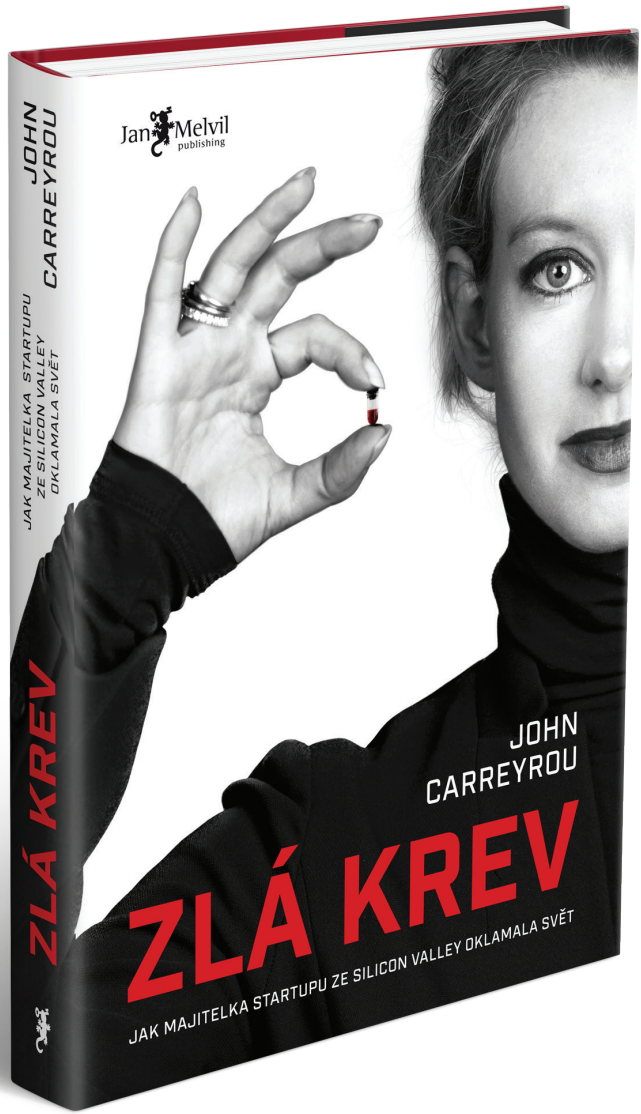
Koncem roku 2005, rok a půl poté, co se stal členem představenstva, začal mít Shaunak pocit, že práce pokročila. Firma

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět

vlastnila prototyp nazvaný Theranos 1.0 a rozrostla se na dva tucty zaměstnanců. Vytvořila si byznysový model, jenž měl brzy generovat příjmy: plán poskytovat licence na svou technologii pro testování krve farmaceutickým společnostem, a pomoci jim tak včas zachytit vedlejší účinky léku během klinických studií.

Jejich malý podnik dokonce začal budit určitý zájem. Na Boží hod poslala Elizabeth zaměstnancům e-mail s předmětem „Šťastné, přešťastné Vánoce". Popřála jim vše dobré a informovala je o rozhovoru, který poskytla technologickému časopisu *Red Herring*. Zpráva končila slovy: „Tak tedy na ‚nejžhavější startup ve Valley'!!!"

Volně šiřitelná ukázka z knihy ZLÁ KREV: Jak majitelka startupu ze Silicon Valley oklamala svět



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz