

УДК 65.01  
ББК 65.29  
Т90

THE FIXER. Saving Startups from Death by Politics.  
By Bradley Tusk

Copyright © 2018 by Bradley Tusk

Оформление обложки *Г. Варжапетяна*

**Туск, Брэдли.**

Т90 Спаситель Кремниевой долины. Как я защищал стартапы от бюрократов / Брэдли Туск ; [пер. с англ. М. Литвиновой-Комненич]. — Москва : Эксмо, 2019. — 320 с.

ISBN 978-5-04-100526-9

Автора этой книги называют не только Спасителем Кремниевой долины, но и политическим гением Убера. К нему обращались Майкл Блумберг, Илон Маск и параллельно — основатели сетей фэнтези-спорта, питания, обслуживания, страхования. Он брался за безнадежные задачи и преодолевал немислимые бюрократические барьеры. Он побеждал тех, кто душил на корню идеи, дабы не менять существующих схем. Он действовал жестко и последовательно в интересах новых моделей бизнеса, меняющих мир. Он продолжает действовать в интересах людей, которые сами хотят решать свою судьбу и не зависеть от произвола закосневших институтов. Книга — источник информации и вдохновения для тех, кто стремится к переменам. И предупреждение тем, кто рассчитывает их не допустить.

УДК 65.01  
ББК 65.29

Copyright © 2018 by Bradley Tusk

© Мария Литвинова-Комненич. Перевод на русский язык, 2019

© Издание на русском языке.

ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-100526-9

# Часть 1

## ТРЭВИС ПРОТИВ БИЛЛА

### 1. Борьба с бюрократами все-таки возможно

Далласский аэропорт Форт-Уэрт — и в хорошую погоду поганое местечко. А уж в непроглядно дождливый день, когда рейсы в Ла-Гвардию один за другим исчезают с табло («отмена, отмена, отмена...»), этот аэропорт — настоящий девятый круг ада. Я сидел в зале ожидания компании «Юнайтед Эйрлайнз» в надежде, что хоть один рейс в Нью-Йорк полетит и в самолете для меня найдется место. И тут завибрировал мобильник. Звонил Трэвис.

Трэвис Каланик был тогда сооснователем и генеральным директором компании «Убер». Мы работали вместе с 2011 года, сражаясь с железобетонной индустрией такси, упорно не желающей делить с кем-то свой сегмент рынка: Трэвис — в качестве СЕО и сооснователя «Убера», я — в качестве СЕО «Гуск Стрэдждидиз», политической консалтинговой компании, базирующейся в Нью-Йорке. Некоторое время нам удавалось отбиваться от нападков

такси-монстра и в итоге вышли практически на каждый рынок в Соединенных Штатах. Но, похоже, внезапно оказались перед лицом новой и неожиданной угрозы.

— Ты слышал, что вытворил де Блазио?

— Нет. Я здесь застрял в аэропорту в Далласе. А что он учудил на этот раз?

— Объявил, что собирается сократить наш рост до одного процента в год. По сути, это значит убить наш бизнес. Почитай, что пишут в Сети, а потом перезвони мне.

Я быстро просерфил Интернет. «Политико», «Дейли Ньюс», «Таймс» — да, везде эта самая новость! Выходит, *Трэвис сказал правду*, а я-то надеялся, он преувеличивает. Билл де Блазио, мэр Нью-Йорка, только что выступил с проектом закона, который уничтожит «Убер» на корню — не даст компании ни малейшего шанса к развитию. Де Блазио занимал пост мэра уже полтора года. Сейчас он полностью контролирует городской совет, в состав которого входит пятьдесят один человек. И этим людям предстоит путем голосования решать будущее «Убера». Де Блазио ненавидел технологии, ненавидел бизнес, ненавидел частный сектор — зато становился невероятно нежен и отзывчив, когда речь шла о нуждах и прихотях его спонсоров, в данном случае владельцев такси-медальонов. А городской совет, в свою очередь,

потакал прихотям своего мэра. Да уж, не слишком удачный расклад.

Через пару минут мы снова разговаривали с Трэвисом.

— Хреново, — сказал я ему.

— И еще как. Представь, если это произойдет в Нью-Йорке, городе, на который равняется весь мир? Значит, то же самое может повториться где угодно. Нельзя такого допустить.

— Трэвис, городской совет проголосует 49 против 2. В крайнем случае, 48 против 3, чтобы проект прошел. Нам нужно двадцать шесть голосов, чтобы их обойти. Вот почему говорят «с бюрократами бороться бесполезно»<sup>1</sup>.

— Тогда придумай, где раздобыть эти двадцать шесть голосов.

— Хорошо. — Я помолчал, раздумывая. — Два вопроса. Первый: сколько я могу потратить? И второй: есть ли какие-то приемы, которые я не имею права применять?

— Трать сколько хочешь и делай что хочешь.

Я тут же начал перебирать в голове возможные варианты. Магическим образом началась посадка на нью-йоркский рейс, и магическим образом я перекочевал из списка ожидающих в список пассажиров. Сиденье посередине в правом ряду возле туалета —

---

<sup>1</sup> В оригинале «You can't fight city hall» (англ.) — устойчивое выражение, в буквальном переводе: «Невозможно бороться с мэрией».

ну и ладно. Зато я наконец лечу домой. Правда, с тяжелым багажом в виде большой проблемы, которую надо решить по пути.

Сегодня фраза «закажем «Убер» звучит практически везде, и трудно себе представить, что когда-то было иначе. В попытках проломить мощную стену индустрии такси неоперившийся стартап отбивался от регуляторов, нападавших со всех сторон. Профсоюзы выступали против, потому что «Убер» невозможно контролировать — в нем нет жестко организованных схем, зато есть тысячи водителей, работающих по контракту. Таксисты выступали против, потому что один-единственный безупречно выполненный заказ привязывал клиента к «Уберу» раз и навсегда. А политики по всей стране выступали против, потому что в случае успеха «Убера» на них бы обрушились с попреками спонсоры — все те же самые представители индустрии такси.

Ставки были высоки. Если «Убер» лишится возможности свободно развиваться в крупнейшем финансовом и культурном центре Америки, это может стать прецедентом для законодателей по всему миру — то есть над нами нависает риск закрыться навсегда. Без Нью-Йорка нам конец. Немалые вложения в «Убер» не окупятся, высокие ожидания инвесторов не оправдаются, и обещания полностью изменить способ перемещения пассажиров в заказанных авто выполнены не будут.

Потому что все в мире равняются на Нью-Йорк.

Пока самолет готовился к взлету, я напряженно размышлял о человеке, который так упорно ставит «Уберу» палки в колеса. Билл де Блазио стал мэром Нью-Йорка в 2013 году, выступая как лидер левых сил, противник финансового неравенства и защитник цветных слоев населения. В каждом спорном вопросе, в каждом столкновении, в каждой политической битве он вел себя как «тот самый де Блазио, который держит сторону угнетенных против злодейских корпораций». И эта тактика отлично работала, поскольку вынуждала практически все профсоюзы, прессу, экспертов, влиятельных политиков и всех остальных «людей системы» вставать на его сторону — или же брать на себя риск вылететь из этой прогрессивной мафии. Очевидно, его легенда будет звучать так: «Де Блазио защитит бедных-несчастных таксистов от мощной коварной корпорации «Убер», которая с легкостью ворочает миллиардами долларов».

И, надо сказать, у этой истории есть все шансы на успех.

Значит, его легенде нам нужно противопоставить свою.

Я задумался: какие у де Блазио слабые места? Для начала, все его действия основываются не на вере и не на идеологии, а на обычном расчете, на жесткой политике, замешанной на деньгах. Но то же самое можно сказать о любом мэре любого города. Избиратели к такому давно привыкли.

Где-то над Озарксом меня осенило. У де Блазио есть реально слабое место, и еще какое! А главное, он о нем даже не подозревает. Никто прежде не пытался надавить на эту больную точку, но, если идея сработает, это перевернет с ног на голову всю банальную мудрость, включая столетнее бородатое высказывание о том, что «бороться с бюрократами бесполезно». Да, это будет жестокое сражение. Рискованное. И, возможно, в итоге «Убер» понесет огромные потери — в глобальном масштабе.

Но это наш единственный шанс.

Признаюсь, в политических сражениях я не новичок. Играть в эти игры я выучился, вращаясь в правительственных и политических кругах больше двух десятилетий. Я руководил избирательной кампанией Майка Блумберга, когда он баллотировался на пост мэра в 2009 году, и весь первый срок проработал вместе с ним. Я работал два года на Капитолийском холме в качестве директора по коммуникациям Чака Шумера, обучаясь тому, как заставить медиа полюбить самого влюбленного в медиа политика в Америке. Я провел четыре сумасшедших года в должности заместителя губернатора Иллинойса. Плюсом этой работы было то, что я управлял пятым по величине штатом страны — вел бюджет в 60 миллиардов долларов, контролировал все текущие процессы, заботился о работниках числом 70 тысяч человек, принимал все политические решения, на-

лаживал все коммуникации — и это в 29 «зрелых» лет. Но имелся и жирный минус: моим боссом был Род Благоевич.

Ну и, без ложной скромности, я работал с настоящими звездами политики. С блистательным Генри Стерном, долгое время занимавшим разные посты в Нью-Йорке, в том числе исполнительного директора Департамента парков и отдыха. С Эдом Ренделлом — как раз в тот период, когда он был мэром Филадельфии. И я стоял на первой линии фронта вместе с Руди Джулиани, Чаком Хаммером, Хиллари Клинтон и Майком Блумбергом во время героических работ по восстановлению города после теракта 11 сентября.

Судьба подарила мне счастливую возможность участвовать в разработке действительно важных инновационных программ, таких как универсальная система дошкольной подготовки, медицинская помощь детям, безналичная система оплаты, импорт рецептурных препаратов из Европы и Канады, модернизация системы национального голосования и полная прозрачность деятельности мэрии. Совершенно неожиданно для себя я задушил в зародыше избирательную кампанию Энтони Винера, отказался вымогать деньги у Рама Эмануэля, давал показания в трех судебных процессах, связанных с коррупцией, и выступал в двух судах присяжных.

В историю с «Убером» я тоже ввязался совершенно случайно, уже после того, как основал соб-



ственную консалтинговую фирму. Помню, во время встречи по поводу зонирования «Уолмарта»<sup>1</sup> у меня зазвонил телефон, и один мой хороший друг сказал: «Слушай, тут у меня парень, он запускает небольшой стартап, транспортную компанию, и у него проблемы с регулирующими органами. Может, пообщаешься с ним?» В тот же самый день я стал первым политическим консультантом компании «Убер» и следующие пять лет занимался тем, что сбивал спесь с индустрии такси по всем Штатам — для того чтобы этот бронтозавр подвинулся и дал другим законное место. Должен признать, я сделал тогда очень удачную ставку: работая на юный «Убер», я получал половину моей обычной платы, но впоследствии эта «ставка» умножилась примерно в 250 раз.

После битвы с де Блазио в 2015 году я сделал еще одну ставку, тоже удачную: опыт работы с «Убером» превратил в венчурный бизнес. Сегодня наша компания «Туск Венчурс» помогает десяткам стартапов взаимодействовать с регуляторами, оберегая начинающий бизнес от всевозможных политических подводных камней. Кроме того, сейчас мы уже сами обладаем возможностью инвестировать в некоторые стартапы.

Своими новыми идеями стартап нарушает привычный ход дел в индустрии. Индустрия сопротив-

---

<sup>1</sup> Wal-Mart Stores, Inc. (англ.) — американская компания, управляющая крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли, действующей под торговой маркой Walmart.

ляется, пуская в ход все свои связи. Задача хорошего стартапа — буквально «взорвать» отрасль, а наша с вами задача — сорвать попытку отрасли не выпустить ваш стартап на рынок. Для этого мы пользуемся методами избирательных кампаний, адаптируя их к битвам с регуляционными органами и политической косностью, к битвам между инновационным бизнесом и закостеневшими интересами отрасли.

Если вы находитесь внутри системы, вы просто живете по ее правилам, и через некоторое время неудобоваримый политический коктейль начинает казаться вам вполне пригодным к употреблению. Если вы ведете традиционный бизнес, которым управляет система (а почти все отрасли управляются прямо или косвенно правительством), вы выучиваете эти правила и спокойно с ними сосуществуете.

Но если у вас стартап и политика для вас — темный лес, все это не имеет значения. Вы просто хотите вывести свой продукт или услугу на рынок. Хотите конкуренции, инноваций, перемен. Вам не нужно, чтобы какой-то бюрократ диктовал вам, что можно, а что нельзя. И чтобы вам запрещали конкурировать с кем-то только потому, что политика не на вашей стороне.

Если вы собираетесь ворваться в любую традиционную отрасль — а это транспорт, энергетика, здравоохранение, образование, страхование, финансы, туризм и ресторанное дело, алкогольный и игровой

бизнес, индустрия красоты или домашнего хозяйства, — они, скорее всего, не примут вас с распростертыми объятиями. Наоборот, будут вам противостоять, причем крайне жестко.

Если вы не хотите, чтобы ваш стартап скончался волею регулирующих органов, вы должны кое-что усвоить. Политическая и административная экосистема с течением времени эволюционировала, чтобы в итоге прийти к определенному незыблемому удобному для себя состоянию. Деньги, которые ее подпитывают, поступают в форме спонсорских пожертвований от тех самых людей, которых выводит из равновесия появление вашего стартапа. И эти люди — владельцы такси и такси-медальонов, хозяева отелей и казино, руководители профсоюзов и страховых компаний, дальше можете продолжить сами — будут пускать в ход любые средства, только чтобы держать вас в страхе. Ваше конкурентное преимущество — интеллектуального свойства: идеи, технологии, новый подход, стремление вести бизнес иначе и лучше. Их конкурентное преимущество — политического свойства: пожертвования, которые они собирали и накапливали много лет, а также целая армия оплачиваемых лоббистов, чья единственная задача — остановить вас, не пропустить дальше.

Задача этой книги — помочь стартапам разобраться в тонкостях политики и действовать продуманно, дабы иметь возможность противостоять

регуляторам или, в идеале, не попасть сразу же под их удар. Чем больше вы узнаете о том, почему политики и регуляторы не хотят, чтобы вы запускали новую гостиничную систему, новую транспортную сеть или новый одноранговый страховой пул, тем легче вам будет понять, как изменить политическое уравнение и убедить их подвинуться и дать вам дорогу.

Совершенно ясно, что культуру стартапов требуется развивать, и это очень большая работа. Отсутствие разнообразия бизнесов в той или иной отрасли не просто несправедливо — оно мешает стартапам и венчурным фондам, которые хотят понять, как продать свой продукт/услугу максимальному количеству людей (белые мужчины — не единственные потребители). Отсутствие зрелости приводит к неудачам, многое нужно менять. Но это не значит, что стартапы сегодня не должны отстаивать себя перед лицом политики. Необходимо защищать свои интересы, сделать все для здоровой конкуренции и продвижения инноваций. Неспособность держать удар для стартапа равносильно смерти.

Я разделил эту книгу на пять частей. Первая и вторая рассказывают о моем опыте в политике, начиная со встречи с Эдом Ренделлом и заканчивая избирательной кампанией Блумберга в мэры Нью-Йорка. Третья часть посвящена моему перво-