



*Посвящается
Хиллари, Джейсону,
Саре и Дженне*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ	9
------------------	---

ЧАСТЬ I

Зачем тебе это делать?	13
Хорошие солдаты.	23
Планета Ріхар	37
Голодный художник	51
Мой большой прорыв	63
Что такое развлекательная компания?	77
Несколько вариантов	95

ЧАСТЬ II

Четыре базовых принципа	106
Мечты об IPO.	113
На борту	120
Охрана у ворот.	127
Нет слов	134
Щеголь с Западного побережья	138
Голливудский кредит	146
Две цифры.	152
El Capitan	162
Ріхт	166

ЧАСТЬ III

От сердца	175
Анатомия сделки	185
Время покера	199
Последние двадцать процентов	207
Немного признания.	214
Мерцание	222
Просто продолжать плыть.	229

ЧАСТЬ IV

В поисках своего буфета	240
Сто лет	247
Срединный путь	254
ЭПИЛОГ.	259

ПРОЛОГ

— Привет, Стив, не хочешь прогуляться? — спросил я по телефону.

Была осень 2005 года. За последние десять лет мы со Стивом Джобсом задавали друг другу этот вопрос бесчисленное количество раз. Но этот был особенным. В тот год Стиву исполнилось пятьдесят, бременем на его плечах лежал рак и сказывались последствия операции. Обычно наши прогулки и разговоры были легкими. У Стива было достаточно забот в Apple. В уходящем году он представил новую линию iPod, включавшую совершенно новый iPod shuffle и iPod nano, которые ознаменовали начало новой эры для любителей музыки.

Но именно в тот день у меня на уме было нечто особенное. Тогда я состоял в совете директоров Pixar, а прежде работал там же финансовым директором и был членом правления. Я довольно долго размышлял над этим и чувствовал, что настало время все обсудить. Стив в последнее время чувствовал себя немного лучше. Так что момент был вполне подходящим.

— Давай, — сказал он. — Заходи. Я у себя.

Мы жили в Старом Пало-Альто, поселке, расположенном всего в миле или двух от Стэндфордского университета, в калифорнийской области Залива. Дом Стива был всего в нескольких минутах ходьбы от моего. Красивый деревенский коттедж в стиле Тюдоров, с каменными стенами и покатой шиферной крышей, располагался на угловом участке. Я прошел через задние ворота и кухонную дверь, где на длинном, грубом деревянном столе, как обычно, были выставлены аппетитные фрукты и закуски. Я поздоровался с семейным поваром, приятным

и приветливым, и прошел через кухню в холл, к кабинету Стива.

— Привет, Лоуренс, — с улыбкой сказал Стив, подняв глаза и увидев меня.

— Все еще хочешь прогуляться? — спросил я. — Можем просто посидеть.

— Давай все же пройдемся, — сказал он. — Хочется глотнуть свежего воздуха.

Прогулки по улицам Пало-Альто бодрили Стива. Он любил его воздух, архитектуру, климат. В ясную и теплую погоду мы шли вдоль по улице, обрамленной дубами, магнолиями и ясеними, проходили самые разные здания, от старых фермерских домов, напоминающих о прежних временах, до больших отремонтированных домовладений, отражающих рост Кремниевой долины. Спустя несколько минут я приступил к тому, что хотел обсудить.

— Я хотел бы поговорить о котировках Pixar, — сказал я.

— В чем дело? — спросил Стив.

— Я думаю, Pixar на распутье, — сказал я. — Его стоимость слишком высока, чтобы еще долго оставаться таковой. Любой допущенный нами промах — любой, даже незначительный, — и стоимость Pixar за одну ночь упадет вдвое, а с ним вдвое уменьшится и твое состояние. — Я сделал паузу, а потом добавил: — Мы летаем слишком близко к солнцу. — У нас был невероятный забег: блокбастеры один за другим в течение десяти лет.

— Или Pixar воспользуется своей заоблачной оценкой, чтобы диверсифицировать бизнес, как это сделал Disney... — продолжал я.

— ...или мы продаем его Disney, — закончил за меня Стив.

— Да, или мы продаем Disney или любому другому, кто сможет предложить те же возможности диверсификации и защиты Pixar, какие предлагает Disney.

Хотя мы оба знали, что другой такой компании нет.

— Дай мне немного подумать об этом, — ответил Стив. — Я тебя услышал.

Несколько месяцев спустя, 25 января 2006 года, Pixar и Walt Disney Company объявили, что Disney покупает Pixar за 7,6

миллиарда долларов. В то время Стив владел большинством акций, и стоимость его доли составила несколько миллиардов долларов. Десять лет спустя благодаря стремительному росту стоимости Disney цена акций выросла почти вчетверо.

На тот момент, когда я впервые заговорил со Стивом о Pixar, чуть более десяти лет назад, в конце 1994 года, компания потратила практически без всякой отдачи почти пятьдесят миллионов долларов. Стоимость, показанная акционерам в финансовой отчетности Pixar, составляла недостачу в 50 миллионов долларов. Теперь же инвестиции Стива в Pixar сделали его одним из богатейших людей мира.

Моя работа в Pixar продолжалась с того первого разговора со Стивом в 1994 году до продажи Disney в 2006-м. Эта возможность стала одной из главных удач в моей жизни. Много было написано о легендарной креативности Pixar, об их производственном процессе, но я попробую посмотреть на Pixar под другим углом. Речь пойдет о стратегических и бизнес-задачах, позволивших Pixar расцвести.

Когда смотришь на прекрасное исполнение фильмов Pixar, наверное, легко представить, что они возникают, как вспышки творческого великолепия, что Pixar удалось реализовать сказочную, художественную утопию. У меня от всего происходившего остались другие впечатления. Создание Pixar больше походило на мучительное движение тектонических плит под высоким давлением, выталкивающих вверх новые горы. Одна из этих плит несла высокое напряжение инноваций: стремление к высшим художественным и творческим проявлениям в создании историй и изобретении новых средств и компьютерной анимации, способных их передать. Другой пласт нес трудности выживания в реальном мире: зарабатывание денег, продажи билетов в кино, повышение скорости производства. Две эти силы беспрестанно сталкивались друг с другом, вызывая землетрясения и следующие толчки.

Это история о том, как маленькая компания заставила мир влюбиться в игрушки, муравьев, рыб, монстров, машины, супергероев, поваров, роботов, и об эмоциях, ставших их внутренней движущей силой. Она о выборе и об абсурдных спорах и рисках, позволивших истории случиться. Она о напряжении между

творческой принципиальностью и потребностями реального мира, о том, как это напряжение формировало всех вовлеченных в нее — Стива Джобса, творческую, техническую и выпускающую команду Pixar, меня. Это история о том, чего стоит первый творческий импульс и почему его так трудно получить.

Это история и о том, как через двухтысячелетнюю буддистскую философию, названную Срединный путь, я смог взглянуть на Pixar в более широком контексте. О том, как я понял, что напряжение в Pixar составляло те же силы, что лежат не только в основе создания великих фильмов, но в проживании великих жизней, создании великих организаций, в высвобождении наших внутренних возможностей и творческого потенциала.

Если я чему и научился в Pixar, так это тому, что история — прежде всего. Первый творческий лидер Pixar Джон Лассетер любил повторять: «Отличная графика увлечет нас на пару минут, но надолго удержит нас в своих креслах только история».

Эта история началась с телефонного звонка.

*Лоуренс Леви
Март 2016*

Часть I

ЗАЧЕМ ТЕБЕ ЭТО ДЕЛАТЬ?

Однажды после полудня, в ноябре 1994 года, в моем кабинете раздался телефонный звонок. Я был финансовым директором и заместителем председателя правления в Electronics for Imaging, компании в Кремниевой долине, разрабатывающей продукты для зарождающейся области цветной компьютерной верстки. В Сан-Бруно, городе штата Калифорния, недалеко от аэропорта Сан-Франциско, был ясный и теплый осенний день. Я взял трубку, не представляя, от кого может быть этот звонок. Последнее, чего я ожидал, так это услышать голос настоящей знаменитости.

— Здравствуйте, это Лоуренс?

— Да, это я.

— Это Стив Джобс, — прозвучал голос на том конце линии. — Несколько лет назад я видел вашу фотографию в журнале и подумал, что однажды мы могли бы поработать вместе.

Даже в те дни, когда низвержение Стива Джобса было любимой темой разговоров в забегаловках Кремниевой долины, звонка от него было достаточно, чтобы я впал в ступор. Может быть, он уже не был так популярен, как десятью годами ранее, после того бесцеремонного выдворения из Apple, но наша отрасль все же еще не знала более харизматичной фигуры. Волнение захлестнуло меня уже от того, что он знает, кто я такой, не говоря о том факте, что он мне действительно звонит.

— У меня есть компания, о которой мне хотелось бы вам рассказать, — сказал он.

«NeXT», — сразу же подумал я. Он хочет поговорить о NeXT Computer. Последнее предприятие Джобса, по общему мнению, долгожданный второй акт его представления был известен своими запоминающимися рабочими станциями кубической формы, но тоже нетвердо стоял на ногах, особенно после того, как недавно пришлось закрыть бизнес по производству оборудования. Мои мысли скакали: он хочет реорганизовать NeXT, и для меня это могло бы стать отличной возможностью проявить себя. Но его следующие слова застигли меня врасплох.

— Компания называется Pixar.

Не NeXT. Pixar. Что еще за Pixar?

— Звучит интересно, — сказал я, не желая показать, что не имею никакого представления о Pixar. — Хотелось бы услышать подробности.

Мы договорились о встрече.

Положив трубку, я пребывал в шоке. Ни с того ни с сего звонок от Стива Джобса? Это было потрясающе. Однако первое волнение быстро улеглось: поверхностное исследование показало, что Pixar имеет довольно противоречивую историю. Стив приобрел Pixar, когда Джордж Лукас (George Lucas) восемь лет назад сделал его обособленным подразделением Lucasfilm. Вероятно, после этого в надежде разработать внутри ее передовое программное обеспечение для компьютерной графики и сопутствующие ему продукты он влил в компанию миллионы долларов. Результат не особенно впечатлял. Pixar давно забросил задачу разработки графического компьютера, и никому из тех, с кем я поговорил, не было ясно, над чем Pixar работает сегодня.

Тем более благодаря тому, что Стив Джобс был, наверное, самой заметной фигурой Кремниевой долины, становилось очевидно, что у него уже давно не было метких попаданий — очень давно. Два последних продукта, выпущенных до того, как его освободили от всех обязанностей в Apple в 1985 г. — Lisa и оригинальные компьютеры Macintosh, — стали коммерческими катастрофами, а на компьютеры NeXT многие наблюдатели смотрели как на триумф высокомерия над практичностью. Их преподносили как технологическое чудо, но они не были способны соперничать с аналогичными продуктами Sun Microsystems и Silicon Graphics, стоившими дешевле и имевшими более ши-

рокую совместимость. Джобс все больше и больше казался прошлогодним снегом. Когда я рассказал друзьям и коллегам, что собираюсь встретиться со Стивом Джобсом по поводу Pixar, самым частым вопросом был «Зачем тебе это делать?». Тем не менее я был заинтригован и не видел причин не встретиться. Следующим моим шагом стал звонок в офис Стива, чтобы договориться о времени.

Несмотря на его репутацию, я был рад возможности встретиться со Стивом лично, хотя и не знал, чего ожидать. Будет это переменчивый деспот, которого так любили поливать грязью в Кремниевой долине, или блестящий гений, осуществлявший свою собственную компьютерную революцию? Наша встреча проходила в помпезном головном офисе NeXT Computer в Редвуд-Сити штата Калифорния, где меня проводили в кабинет Стива. Встав из-за внушительного, заваленного книгами стола, Стив, казавшийся на несколько лет старше меня, одетый в свои фирменные голубые джинсы, черную водолазку и кроссовки, поприветствовал меня так, как будто ждал долгие годы.

— Заходите, заходите, — сказал он взволнованно. — Мне нужно так много вам сказать.

Разговор не потребовал вступительных слов. Стив моментально погрузился в тему и начал восторженно рассказывать мне о Pixar — о его истории, технологиях, о производстве их первого полнометражного фильма.

— Пока закончено всего несколько минут, — сказал он, — но вы должны их увидеть. Вы никогда не видели ничего подобного.

Мы моментально нашли общий язык. Почти час я сидел по другую сторону его стола и внимательно слушал, как Стив обрисовывает роль, которую, как он надеялся, сыграю я. Он объяснил, как хотел бы, чтобы кто-то находился в Pixar, пока он в NeXT, кто-то, кто ведет бизнес, оттачивает стратегию и создает открытое акционерное общество. Он рассказал, какую революцию произвел Pixar в области современной компьютерной графики, и о том, что сейчас они сосредоточены на выпуске первого художественного фильма.