

*Посвящается
Хиллари, Джейсону,
Саре и Дженне*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ.....	9
-------------	---

ЧАСТЬ I

ЗАЧЕМ ТЕБЕ ЭТО ДЕЛАТЬ?.....	15
ХОРОШИЕ СОЛДАТЫ.....	29
ПЛАНЕТА РИХАР.....	48
ГОЛОДНЫЙ ХУДОЖНИК.....	66
МОЙ БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ.....	80
ЧТО ТАКОЕ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ?.....	100
НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ.....	123

ЧАСТЬ II

ЧЕТЫРЕ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПА.....	137
МЕЧТЫ ОБ ПРО.....	144
НА БОРТУ.....	151
СТРАЖИ ВОРОТ.....	161
НЕТ СЛОВ.....	169
ЩЕГОЛЬ С ЗАПАДНОГО ПОБЕРЕЖЬЯ.....	174
ГОЛЛИВУДСКИЙ КРЕДИТ.....	185
ДВЕ ЦИФРЫ.....	193
EL SARITAN.....	203
РИХР.....	209

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ III

ОТ СЕРДЦА	219
АНАТОМИЯ СДЕЛКИ	234
ВРЕМЯ ПОКЕРА	251
ПОСЛЕДНИЕ ДВАДЦАТЬ ПРОЦЕНТОВ	263
НЕМНОГО ПРИЗНАНИЯ	272
МЕРЦАНИЕ	283
ПРОСТО ПРОДОЛЖАТЬ ПЛЫТЬ	292

ЧАСТЬ IV

В ПОИСКАХ СВОЕГО БУФЕТА	309
СТО ЛЕТ	316
СРЕДИННЫЙ ПУТЬ	325
ЭПИЛОГ	330
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	333

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 пора 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 в нескольких минутах ходьбы от моего. Красивый деревенский коттедж на угловом участке в стиле Тюдоров, с каменными стенами и покатой шиферной крышей. Я прошел через задние ворота и кухонную дверь, где на длинном, грубом деревянном столе, как обычно,

ПРОЛОГ

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 пройдемся, — сказал он. — Хочется глотнуть свежего воздуха.

Прогулки по улицам Пало-Альто бодрили Стива. Он любил его воздух, архитектуру, климат. Было ясно и тепло, мы шли вдоль улицы, обрамленной дубами, магнолиями и ясенями, 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 Рихар, — сказал я.

— В чем дело? — спросил Стив.

— Я думаю, Рихар на распутье, — сказал я. — Его стоимость слишком высока, чтобы еще долго оставаться таковой. Любой допущенный нами промах — любой, даже незначительный, — и стоимость Рихар 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 Рихар 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 Рихар, какие предлагает Disney.

Хотя мы оба знали, что другой такой компании нет.

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



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.



ПРОЛОГ

Несколько месяцев спустя, 24 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.

Чуть более десяти лет назад, в конце 1994 года, когда я впервые заговорил со Стивом о Pixar, компания потратила почти пятьдесят миллионов долларов практически без всякой отдачи. Стоимость, которую увидели бы тогда акционеры в финансовой отчетности, состояла из недостачи в 50 миллионов долларов. Теперь же инвестиции Стива в Pixar сделали его одним из богатейших людей мира.

Моя работа в компании 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 им 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,

ПРОЛОГ

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 сквозь призму двухтысячелетней буддистской философии, названной Срединный путь, я смог взглянуть на Pixar в более широком контексте. О том, как я понял, что напряжение в Pixar создавали 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 отличная 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, звонок 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.

— Мне бы хотелось рассказать вам об одной компании, — сказал он.