

РОБЕРТ АЙГЕР

экс-СЕО компании The Walt Disney Company

УМЕНИЕ  
ПРЕД  
ВИДЕТЬ

ЧЕМУ Я НАУЧИЛСЯ ЗА 15 ЛЕТ  
НА ПОСТУ ГЛАВЫ  
WALT DISNEY

БОЛЕЕ 10 000  
ОТЗЫВОВ  
НА AMAZON

БЕСТСЕЛЛЕР  
NEW YORK  
TIMES

 БОМБОРА  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Лидеры, которые вдохновляют

Роберт Айгер

**Умение предвидеть. Чему  
я научился за 15 лет на  
посту главы Walt Disney**

«ЭКСМО»

2019

УДК 005  
ББК 65.290-2

### **Айгер Р.**

Умение предвидеть. Чему я научился за 15 лет на посту главы Walt Disney / Р. Айгер — «Эксмо», 2019 — (Лидеры, которые вдохновляют)

ISBN 978-5-04-166099-4

Роберт Айгер, 15 лет возглавлявший The Walt Disney Company делится уроками, которые извлек из управления легендарной компанией и штатом, состоящим из более чем 220 000 сотрудников. Айгер – новатор, признанный одним из наиболее успешных генеральных директоров эпохи. Под его руководством Disney стала самой крупной медиакомпанией в мире, а ее стоимость увеличилась в пять раз. Как ему это удалось? Ответ в этой книге. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-166099-4

© Айгер Р., 2019  
© Эксмо, 2019

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Вступительное слово к российскому изданию | 6  |
| Пролог                                    | 7  |
| Часть первая                              | 16 |
| Глава 1                                   | 16 |
| Конец ознакомительного фрагмента.         | 22 |

# Роберт Айгер

## Умение предвидеть. Чему я научился за 15 лет на посту главы Walt Disney

© Перевод. Калугин Е., 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

\* \* \*

*Посвящается*

*Уиллоу: я не смог бы пройти весь этот путь без тебя.*

*Кейт, Аманде, Макс и Уиллу: спасибо за вашу любовь и понимание, а также за все те счастливые моменты, которые вы мне подарили.*

*Тысячам бывших и сегодняшних «актеров» и сотрудников Disney: я горжусь вами и бесконечно признателен вам за все.*

## **Вступительное слово к российскому изданию**

Каждый, кто бывал в парке развлечений Disneyland, навсегда сохранит в памяти эту особую атмосферу сказки, ставшей реальностью. Прогуливаясь среди игрушечных замков и персонажей известных мультфильмов, даже взрослый начинает верить в чудо, в то, что самые заветные желания сбываются. Для создания этих сильных эмоций потребовались годы работы самых разных людей: художников, архитекторов, музыкантов, режиссеров и... менеджеров.

В своей книге Роберт Айгер, руководивший The Walt Disney Company, рассказывает, как создается сказка, которая становится реальностью.

Развлекательная индустрия, к которой относится и компания Disney, и книжный бизнес, которым я занимаюсь более 30 лет, развивается благодаря креативным командам и компетентному менеджменту. В первую очередь этот бизнес работает с эмоциями, дарит людям впечатления, радость открытий, возможность получить новый интеллектуальный и эмоциональный опыт. Но у индустрии есть и вторая сторона, о которой обычно не задумывается тот, кто сидит перед экраном в кинотеатре или открывает книгу. Речь идет о ежеквартальных отчетах о доходах, ожиданиях акционеров, разработке стратегии и ее реализации, – всем том, что связано с управлением компанией.

Именно об этой, неизвестной стороне The Walt Disney Company, и рассказывает человек, который возглавлял компанию на протяжении 15 лет. Пройдя путь от рядового сотрудника до главы корпорации, Роберт Айгер делится бесценным опытом, который пригодится и опытному бизнесмену, и тому, кто только начинает карьеру.

Человеку, который купил у Стива Джобса компанию Pixar, стал хранителем наследия создателя «Звездных войн» Джорджа Лукаса, открыл новые парки развлечений по всему миру, есть что рассказать о том, как добиться успеха и преодолевать кризисы. Его книга – это возможность окунуться в мир руководителей ведущих корпораций и организаций из разных стран и рекомендации для тех, кто хочет преодолеть свой страх и начать действовать, меняя мир и свою жизнь к лучшему.

*Олег Новиков,  
президент «Эксмо-АСТ», вице-президент Российского книжного союза,  
заслуженный работник культуры Российской Федерации*

## Пролог

В июне 2016 года я совершил сороковую за 18 лет своей жизни и одиннадцатую по счету за последние шесть месяцев поездку в Китай. Я приехал, чтобы проконтролировать последние приготовления перед открытием Disneyland в Шанхае. На тот момент я уже 11 лет возглавлял Walt Disney Company и планировал после открытия шанхайского парка покинуть свой пост. Это был захватывающий период моей жизни, и создание этого парка стало самым большим достижением за всю мою карьеру. Казалось, что настал тот самый момент, когда необходимо двигаться дальше, но не всегда бывает все так, как мы ожидаем. Порой возникают ситуации, которые невозможно предвидеть. Тот факт, что я пишу эти строки, продолжая стоять у руля компании, является очередным доказательством. Это было намного серьезнее, чем события той недели в Шанхае.

Мы открывали парк в четверг, 16 июня. В понедельник должна была прибыть первая партия VIP-персон, включая членов совета директоров Disney, а также основных топ-менеджеров и их семей, творческих партнеров, инвесторов и аналитиков с Уолл-стрит. Уже собралось огромное количество представителей СМИ со всего мира, и они продолжали прибывать. Я пробыл в Шанхае две недели и все это время работал на адреналине. Со времени моей первой поездки в Китай в 1998 году я был единственным участником этого проекта с самого первого дня, и я с большим нетерпением ждал, когда смогу показать его всему миру.

За 61 год, с тех пор как Уолт Дисней построил Disneyland в Анахайме (штат Калифорния), мы открыли парки в Орландо, Париже, Токио и Гонконге. Walt Disney World в Орландо остается нашим крупнейшим парком, вместе с тем шанхайский отличался от всех остальных тем, что это был один из самых крупных инвестиционных проектов за всю историю компании. Цифры на самом деле не способны в полной мере описать этот парк, но могут дать некоторое представление о его масштабах. Шанхайский Disneyland обошелся в 6 млрд долларов США. Он был около 3,9 кв. километров, что примерно в 11 раз больше Disneyland в Орландо. На разных этапах строительства на его территории проживало до 14 тысяч рабочих. Мы провели кастинг в шести городах Китая, чтобы найти тысячи певцов, танцоров и актеров для театрализованных постановок и уличных шоу. За 18 лет, которые потребовались для строительства парка, я встретился с тремя главами Китая, пятью мэрами Шанхая и большим количеством партийных чиновников (один из которых был арестован за коррупцию и отправлен на север Китая в самый разгар наших переговоров, что заморозило реализацию проекта почти на два года).

Мы долго не могли договориться по сделкам о земле, долях в партнерстве и назначениях на руководящие посты. Мы обсуждали такие важные вещи, как безопасность и создание комфортных условий для китайских рабочих, и такие мелочи, как возможность проведения церемонии разрезания ленточки в день открытия. Пока строился парк в Шанхае, нам пришлось пройти «курс геополитики», постоянно балансируя между возможностями глобальной экспансии и опасностями культурного империализма. Главная задача, о которой я не переставал твердить нашей команде (так что для всех, кто работал над проектом, она стала некой мантрой), заключалась в том, чтобы создать «подлинно диснеевский и безусловно китайский» опыт.

Ранним воскресным вечером, 12 июня, я и моя шанхайская команда узнали о массовом убийстве в ночном клубе Pulse в Орландо, в 24 км от Disney World. В Орландо проживали более 70 тысяч наших сотрудников, и мы с ужасом ждали подтверждения, что кто-то из них в этот вечер был в этом клубе. Наш глава службы безопасности Рон Иден был в Шанхае и сразу же начал обзванивать свою базу контактов в системе безопасности США. О новости мы услышали, когда в Орландо еще светало. Рон обещал разузнать к утру подробности происшествия.

Мой следующий день начинался с завтрака-презентации для инвесторов. После меня ожидало продолжительное интервью с Робин Робертс из утреннего ТВ-шоу «Доброе утро, Аме-

рика» (Good Morning America) с экскурсией по парку и тестированием аттракционов вместе с Робин и ее командой. Затем состоялась встреча с китайскими официальными лицами для обсуждения протокола церемонии открытия, обед с членами нашего совета директоров и высшим руководством и, наконец, репетиция концерта, который я организовал для торжественного открытия. В течение всего дня Рон периодически делился со мной новой информацией.

Мы знали, что были убиты более 50 человек и почти столько же были ранены; что стрелявшего звали Омар Матин. Команда Рона из службы безопасности проверила его через нашу базу данных и обнаружила, что Матин посетил парк Magic Kingdom за пару месяцев до стрельбы, а затем в выходные, за неделю до трагедии. Сохранилась запись с камер видеонаблюдения с его последним визитом, когда Омар Матин прогуливался у входа в парк возле концертного зала House of Blues в Downtown Disney.

То, что стало известно далее, оказалось одним из самых сильных потрясений за всю мою карьеру. Широкая публика получила доступ к этой информации лишь два года спустя во время суда над женой Матина в качестве соучастницы убийств (позже она была оправдана). Федеральные следователи сообщили Рону, что, по их мнению, главной целью Матина был Disney World. Они нашли его телефон на месте стрельбы и определили, что той ночью он совершил звонок в районе одной из наших сотовых вышек. Были изучены записи видеонаблюдения, и на них вновь был обнаружен Матин, прогуливавшийся взад-вперед перед входом в House of Blues. В это время там проходил концерт хеви-метал группы, присутствовала усиленная охрана – пять вооруженных полицейских. В течение нескольких минут Омар Матин изучал обстановку, после чего вернулся к своей машине.

Камеры видеонаблюдения зафиксировали две единицы огнестрельного оружия: полуавтоматические винтовку и пистолет, спрятанные Матином в детской коляске, а также детское одеяло в упаковке. Следователи подозревали, что его план заключался в том, чтобы скрыть оружие под одеялом и доставить его таким образом к самому входу.

Руководитель подразделения Disney Parks and Resorts Боб Чапек также находился в Шанхае, и в течение дня мы обсуждали с ним свежую информацию, поступавшую от Рона. Мы все еще с нетерпением ждали новостей о возможном нахождении кого-нибудь из наших сотрудников в ночном клубе. Кроме того, нас тревожила вероятность утечки информации о том, что целью были мы. Это могло вылиться в громкую историю и нанести местному сообществу существенный эмоциональный урон. В такие моменты психологического напряжения, когда вы делитесь друг с другом тем, что не можете больше ни с кем обсудить, вы ощущаете особую близость с определенными людьми. Каждый раз, когда я как глава компании сталкивался с чрезвычайной ситуацией, я был благодарен своей команде за компетентность, хладнокровие и человечность. Первым делом Боб отправил из Шанхая назад в Орlando главу Walt Disney World Джорджа Калогридуса, для того чтобы сотрудники компании могли в большей степени ощутить поддержку со стороны руководства.

Проверка телефона Матина показала, что по возвращении к своей машине он набрал в поиске «ночные клубы в Орlando». Он поехал в первый появившийся в результатах поиска клуб, однако перед входом в него шли какие-то строительные работы, что создавало дорожные пробки. Далее по списку был Pulse, где Матин в итоге и устроил бойню. По мере появления все новых и новых подробностей расследования меня все больше охватывал ужас и чувство сострадания к жертвам стрельбы; в то же время я испытывал тошнотворное «лишь по милости Божьей» облегчение, что его удержало от совершения преступления в нашем парке присутствии службы безопасности.

Меня часто спрашивают, какая часть работы чаще всего не дает мне уснуть ночью. Скажу честно: я не переживаю из-за работы до такой степени. Не знаю, виновата ли в этом особая химия мозга или это защитный механизм, сформировавшийся у меня как ответная реакция на определенный хаос, царивший в семье во времена моей юности, или это результат многолетней

работы над собой. Думаю, скорее всего это сочетание и того и другого. Так или иначе сегодня я не испытываю особой тревоги, когда вдруг что-то не заладилось. Я стараюсь относиться к плохим новостям как к проблеме, которую можно проработать и решить, то есть для меня это то, что я способен контролировать, а не нечто случившееся именно со мной. Между тем я также в полной мере осознаю всю символичность Disney как мишени, но знаю, что независимо от того, насколько мы будем бдительны, мы все же не в силах все предусмотреть, и это не может не давить на меня.

При возникновении непредвиденной ситуации включается своеобразный механизм расстановки приоритетов. Вам приходится полагаться на собственную внутреннюю «шкалу угроз». Бывают моменты, когда нужно бросить все и заниматься только этим, но есть и такие, когда вы говорите себе: это, конечно, все серьезно, и мне нужно заняться этим прямо сейчас, однако мне также нужно сосредоточиться на решении других более важных вопросов, а к этой проблеме вернуться чуть позже. Иногда, даже если на вас лежит вся ответственность, нужно понимать, что в какой-то момент от вас уже ничего не зависит и поэтому вам больше не стоит вмешиваться в происходящее. В таком случае лучше довериться другим сотрудникам в выполнении их работы, а самому заняться решением какой-то другой насущной проблемы.

Это то, что я говорил себе, находясь в Шанхае – за тысячи километров от Орlando. Это было важнейшим событием для компании со времени открытия Disney World в 1971 году. За почти столетнюю историю мы никогда еще не вкладывали так много, имея при этом все шансы как добиться грандиозного успеха, так и потерпеть неудачу. У меня не было иного выбора, кроме как расставить соответствующие приоритеты и сосредоточиться на последних штрихах в подготовке церемонии открытия, доверившись своей команде в Орlando и разработанным инструкциям.

У нас есть система, которая позволяет отслеживать местонахождение сотрудников при возникновении чрезвычайной ситуации. В случае авиакатастрофы, урагана или лесного пожара мне сообщают, кто пропал без вести, кому пришлось покинуть свой дом, кто потерял друга, родственника, питомца, кто в результате лишился того или иного имущества. У нас работает более двухсот тысяч сотрудников по всему миру, поэтому при возникновении чрезвычайной ситуации всегда есть вероятность, что кто-то из них мог пострадать. После терактов 2015 года в Париже я узнал, что там погибли подрядчики из рекламного агентства, с которым мы работаем. После стрельбы в Лас-Вегасе осенью 2017 года я сразу же получил сообщения о том, что более шестидесяти наших сотрудников были в тот вечер на злополучном концерте. Пятьдесят из них знали кого-то, кто был убит или ранен. Трое из них сами стали целью стрелка. Один сотрудник Disneyland был убит.

К утру вторника в Шанхае мы узнали, что в числе погибших в ночном клубе оказались и двое наших сотрудников, работающих неполный день. Несколькими жертвами стрелка стали друзья и родственники сотрудников. Наши психотерапевты, имеющие большой опыт поддержки при утрате близких людей и реабилитации после психологических травм, связались с пострадавшими и оказали необходимую помощь.

Мой план-график на последние дни подготовки к открытию парка был расписан по минутам: проведение экскурсий по парку, интервью и участие в репетиции, чтобы внести последние корректировки в церемонию открытия; деловые обеды/ужины и встречи с акционерами, поставщиками и членами совета директоров; встреча с высокопоставленными китайскими чиновниками, чтобы засвидетельствовать свое глубокое почтение; торжественное открытие нового корпуса Шанхайской детской больницы; репетиция своего выступления на церемонии открытия, часть которого была на китайском. В графике также были прописаны небольшие перерывы на грим, смену одежды и быстрые перекусы. В среду утром я проводил VIP-экскурсию для почти 100 гостей, среди которых были и Джерри Брукхаймер, и Джордж Лукас. Неко-

торые из моих непосредственных подчиненных приехали со своими семьями. Прилетела и моя жена Уиллоу с нашими детьми. У всех были наушники, а я водил гостей по парку и в микрофон рассказывал о нем.

Я точно помню, что мы были между Островом приключений и Пиратской бухтой, когда Боб Чапек подошел ко мне и отшел в сторону. Я предположил, что он просто хочет поделиться свежими новостями о ходе расследования массового убийства в ночном клубе, и наклонился к нему как можно ближе, чтобы никто нас не услышал. «В Орландо аллигатор напал на маленького мальчика», – прошептал Боб.

Вокруг нас было много людей, но мне удалось скрыть охвативший меня ужас от того, что рассказал мне Боб. Нападение произошло на территории нашего отеля Grand Floridian около 20:30. В Шанхае было уже около 10:30, то есть все случилось два часа назад. «Мы не знаем пока, в каком состоянии находится ребенок», – сказал Боб.

Я инстинктивно начал молиться о том, чтобы мальчик остался жив. А потом начал вспоминать, были ли подобные случаи в истории компании. За 45 лет существования парка, насколько я знал, никто и никогда не нападал на гостей. Я начал мысленно представлять себе местность. Боб сказал, что это случилось на пляже. Я много раз останавливался в Grand Floridian и прекрасно знаю этот пляж. Там есть лагуна, но я никогда не видел, чтобы кто-то там плавал. Хотя подождите, это не совсем так. В голове пронеслась картинка человека, плывущего за воздушным шариком, который выпустил из рук его ребенок. Это было примерно пять лет назад. Я вспомнил, как фотографировал его, когда он уже плыл назад к берегу с шариком в руке, улыбаясь про себя над тем, на что готовы пойти родители ради своих детей.

Я провел экскурсию и стал ждать новостей. У нас есть инструкция, в которой прописано, какую информацию направляют мне, а с какой разбирается кто-то другой. Не убедившись в точности данных, моя команда никогда не будет делиться ими со мной. (К их глубокому разочарованию, я порой упрекаю их в том, что они не оперативно сообщают мне плохие новости.) На этот раз новости дошли до меня практически сразу, и я отчаянно нуждался в подробностях.

Джордж Калогридис, которого мы отправили домой в Америку после стрельбы в ночном клубе, приземлился как раз к началу распространения сообщения о нападении аллигатора на ребенка и сразу же включился в работу по данному происшествию, передавая нам последние новости по мере их появления. Вскоре я узнал, что мальчик пропал без вести. Спасатели не нашли тело. Его звали Лейн Грейвс. Ему было два года. Семья Грейвс остановилась в Grand Floridian и спустилась на пляж, где должен был состояться вечерний показ кино. Из-за грозы фильм был отменен, но они вместе с еще несколькими семьями решили остаться, чтобы дети смогли немного поиграть. Лейн взял ведро и подошел к кромке воды, чтобы наполнить его. Стуцались сумерки, и аллигатор, всплывший на поверхность в поисках пищи, выбрался на мелководье. Он схватил мальчика и утащил с собой в воду. Джордж рассказал мне, что семья Грейвс приехала в Disney World из Небраски. С ними работала кризисная команда. Я знал пару ребят из этой команды, это были настоящие профессионалы. Я благодарен им за работу, ведь даже для них это был экстремальный случай.

Вечером того же дня в моем графике стоял наш первый концерт в Шанхае с участием оркестра из 500 человек, всемирно известного пианиста Лан Лана и самых именитых в Китае композиторов, певцов и музыкантов. Перед концертом я устраивал ужин для китайских чиновников и высоких гостей. Я сделал все, чтобы максимально сосредоточиться на исполнении своих обязанностей, но ни на минуту не переставал думать о случившемся с семьей Грейвс в Орландо. Все это время мной овладевала мысль о том, что, приехав в такое место, как Disney World, они понесли невосполнимую утрату.

Открытие было назначено на утро четверга – 16 июня. Я проснулся в 4:00, немного размялся, чтобы как-то привести мысли в порядок, а затем отправился в гостиную отеля на нашем этаже и встретился с Зенией Мухой, нашим директором по коммуникациям. К тому моменту

мы с Зенией проработали бок о бок уже более десятка лет. Она всегда была рядом как в радостные, так и в тяжелые для компании дни. Зения никогда ни с кем не церемонится, и если она считает, что я не прав, то выскажет мне это в лицо, однако, так происходит лишь потому, что интересы компании для нее превыше всего.

История с аллигатором уже получила широкий резонанс, и я хотел, чтобы комментарий компании по этому поводу исходил от меня. Я не раз был свидетелем того, как другие компании в кризисных ситуациях поручали озвучивать свою позицию «официальному представителю», и подобное отношение всегда казалось мне бездушным и в какой-то мере трусливым. Корпоративная система зачастую направлена на то, чтобы оградить от неприятностей генерального директора, иногда даже чересчур, но в той ситуации я решил отказаться от такого подхода. Я сказал Зении, что хочу сам сделать соответствующее заявление, и она сразу же согласилась с тем, что это правильное решение.

Вряд ли можно словами объяснить мои чувства, но я сидел в гостиной вместе с Зенией и рассказывал ей обо всем, что испытывал. Я говорил о том, что, как отец и дедушка, я могу понять, какую невообразимую боль испытывают сейчас родители погибшего ребенка. Через 15 минут после нашего разговора официальное заявление было разослано СМИ. Я вернулся в свою комнату, чтобы подготовиться к открытию. Уиллоу была уже на ногах, а мои мальчики еще спали. Но что-то мне мешало сосредоточиться на работе, и через несколько минут я вновь позвонил Зении. Когда она взяла трубку, я сказал: «Я должен поговорить с родителями ребенка».

На этот раз я ожидал ответной реакции от нее и нашего главного юриста Алана Брейвермана. Случившееся могло осложнить наше правовое положение, и юристы хотели минимизировать возможные высказывания и действия, способные усугубить наше положение. Однако на этот раз они оба понимали, что я должен это сделать, и ни один из них не высказался против. «Я дам тебе номер», – сказала Зения, и через несколько минут у меня был телефон Джей Фергюсона, друга Мэтта и Мелиссы Грейвс, родителей погибшего мальчика. Джей сразу после случившегося прилетел в Орландо, чтобы поддержать своих друзей.

Я сел на край кровати и набрал номер. Я не знал, что собираюсь сказать, но, когда Джей взял трубку, я объяснил, кто я такой и что я звоню из Шанхая. «Я не знаю, захотят ли они разговаривать со мной, – сказал я, – но я хотел бы выразить им свои соболезнования лично. Если они не готовы поговорить со мной, пожалуйста, передайте им мои слова».

«Дайте мне одну минуту», – сказал Джей. До меня доносились разговоры на заднем плане, и вдруг трубку взял Мэтт. Я начал говорить. Я повторил то, что сказал в своем заявлении: что я сам отец и дедушка и понимаю, через что они прошли. Я сказал ему, что хотел бы, чтобы он услышал лично от меня, руководителя компании, что мы готовы сделать все, чтобы помочь им пережить трагедию. Я дал ему свой номер телефона и попросил звонить, если ему что-нибудь понадобится, а затем спросил, могу ли я что-нибудь сделать для них прямо сейчас.

«Пообещайте мне, что гибель моего сына не будет напрасной, – сказал он. Он говорил это, еле сдерживая вырывавшиеся из груди рыдания, а на заднем плане был слышен безудержный плач Мелиссы. – Пообещайте мне, что сделаете все возможное, чтобы этого не случилось еще с чьим-нибудь ребенком».

И я дал ему такое обещание. Я понимал, что с юридической точки зрения должен был быть предельно осторожен в выборе слов и действий, – я должен был сначала подумать, не является ли это каким-либо образом признанием халатности. Когда вы так долго работаете в рамках корпоративной структуры, у вас вырабатывается навык говорить правильные как с юридической, так и с корпоративной точки зрения слова, но в тот момент я не думал об этом. Я повторил Джей, что если что-то будет нужно, то он может звонить мне напрямую. Закончив разговор, я остался сидеть на краю кровати, сотрясаясь от рыданий. В итоге я «выплакал»

обе контактные линзы и, плохо различая предметы вокруг себя, принялся их искать, когда в комнату вошла Уиллоу.

«Я только что говорил с родителями мальчика», – сказал я. Я не знал, как ей объяснить, что я чувствовал в этот момент. Она подошла ко мне и обняла. Спросила, чем она может помочь. «Я просто должен продолжать делать свое дело», – сказал я. Однако внутри себя я ощущал пустоту. Адреналин, подпитывавший меня последние две недели, все, что этот проект значил для меня, и те ощущения, которые я испытывал все это время, – все куда-то ушло. Через полчаса я должен был встретиться с вице-премьером Китая, послом США в Китае, послом Китая в Соединенных Штатах, секретарем горкома КПК Шанхая и мэром Шанхая и провести для них экскурсию по парку. Но я не мог двинуться с места.

В конце концов я позвонил своей команде и попросил прийти в гостиную отеля. Я знал, что если начну пересказывать свой разговор с отцом ребенка, то снова заплачу, поэтому в двух словах я сообщил Бобу Чапеку о том, что пообещал Мэтту Грейвсу. «Мы позаботимся об этом», – сказал Боб и тут же связался со своей командой в Орландо. (То, что они там в итоге сделали, просто удивительно. На территории Disney World сотни лагун и каналов, где обитают тысячи аллигаторов. В течение 24 часов по всему парку, который вдвое больше Манхэттена, были натянуты веревки, установлены заборы и размещены предупреждающие таблички).

Я отправился на встречу с моими высокопоставленными гостями. Мы катались по парку и фотографировались. Я изо всех сил старался улыбаться и делал все, чтобы шоу продолжалось. Это был яркий пример того, насколько отличается то, что видят люди, и то, что на самом деле происходит внутри человека. После экскурсии я должен был выступить перед многотысячной аудиторией пришедших в парк и миллионами зрителей со всего Китая, смотревших трансляцию по телевизору, а затем перерезать красную ленточку и официально открыть шанхайский Disneyland.

Приход Disney World на материковый Китай не был рядовым событием. В Шанхай слетелись представители СМИ со всего мира. Председатель КНР Си Цзиньпин и Президент США Барак Обама направили создателям парка официальные письма, которые мы планировали зачитать на открытии. Я прекрасно осознавал всю важность происходящего, но одновременно в моей голове не переставал звучать голос Мэтта Грейвса, наполненный болью и страданием.

Когда я уже отходил от вице-преьера, президент Shanghai Shendi Group, китайской компании, с которой мы сотрудничали, догнал меня и схватил за руку. «Вы же не собираетесь говорить об Орландо, не так ли? – спросил он. – В этот радостный для всех день». Я заверил его, что не скажу ничего, что могло бы испортить настроение.

Меньше чем через полчаса я сидел в одиночестве на банкетке в Замке Диснея, ожидая, когда режиссер подаст сигнал, что пришло время для моего выступления. Я вспоминал те строки, которые я должен был сказать на китайском, и это давалось мне с большим трудом. Действительно, для всех это был радостный день, и мне было необходимо сосредоточиться на том, чтобы выразить в своем выступлении его значение для всех, кто на протяжении нескольких лет упорно трудился ради этого дня; а также для жителей Китая, которым теперь было о чем мечтать, как в свое время мне и многим другим детям в Америке, – посетить Disneyland. Это был поистине счастливый день. Но это был и самый печальный день в моей карьере.

Я проработал в одной компании 45 лет: 22 из них в ABC, а после приобретения ее в 1995 году компанией Disney – еще 23 в ней. В течение последних 14 лет у меня была завидная должность: я был шестым по счету генеральным директором компании с момента ее основания Уолтом в 1923 году.

Были в моей карьере и трудные, даже трагические моменты. Но для меня это все же была самая лучшая работа на свете. Мы снимаем фильмы и телевизионные шоу, ставим бродвейские мюзиклы, разрабатываем игры, производим костюмы и игрушки, издаем книги. Мы строим тематические парки и аттракционы, отели и круизные лайнеры. Каждый день в наших четыр-

надцати парках по всему миру мы устраиваем парады, уличные представления и концерты. Мы создаем положительные эмоции. Даже по прошествии лет я все еще порой задаюсь вопросом: почему мне так повезло? Билеты на наши самые большие и захватывающие аттракционы в тематическом парке мы называли билетами категории «Е». Когда я думаю о своей работе, у меня в голове выстраивается следующая ассоциация: это была поездка на гигантском аттракционе категории «Е» под названием Walt Disney Company длиной в 14 лет.

Однако Disney также живет в мире ежеквартальных отчетов о доходах, ожиданий акционеров и бесчисленного множества других обязательств, связанных с управлением компанией, которая в той или иной степени присутствует на рынках практически всех стран мира. В наименее спокойные периоды эта работа требует способности постоянно адаптироваться к происходящим в мире и бизнесе изменениям. Вы занимаетесь с инвесторами разработкой стратегии развития, затем встречаетесь со специалистами соответствующего подразделения компании по поводу дизайна нового гигантского аттракциона в тематическом парке, далее пишете свои замечания к черновому варианту очередного фильма, потом переходите к обсуждению мер безопасности, структуры управления, а также формирования цен на билеты и системы оплаты труда. Эти динамичные периоды являются одним бесконечным упражнением в переключении с одной деятельности на другую. Вы занимаетесь одной темой: каковы атрибуты диснеевской принцессы в современном мире и каким образом они должны проявляться в наших продуктах? Затем вы оставляете этот вопрос и переключаете все свое внимание на другой: что будет в списке фильмов Marvel в следующие 8 лет? И это те редкие дни, когда все действительно идет в соответствии с планом. Между тем описанная выше неделя очень хорошо иллюстрирует, что на пути также всегда есть место для различных кризисов и нарушений в нормальной работе компании, к которым вы никогда не сможете в полной мере подготовиться. Не всегда, конечно, все будет столь трагично, как случившееся на той неделе, но что-то настолько же непредвиденное всегда следует ожидать.

Это касается любой компании или учреждения, а не только Walt Disney Company. Что-то всегда будет вставать на вашем пути. Простыми словами, эта книга представляет собой некий набор принципов, которые помогают поощрять все то позитивное, что происходит с организацией, и успешно справляться с негативными событиями. Долгое время я не решался взяться за написание этой книги. До недавнего времени я даже избегал публично говорить о «правилах управления» или о чем-либо подобном, потому что чувствовал, что еще не в полной мере могу подкрепить свои слова конкретными примерами из собственной деятельности. Однако спустя 45 лет – и в первую очередь последние 14 – я пришел к выводу, что у меня есть идеи, которые могли бы быть полезны и без наличия собственного опыта.

Если вы – владелец бизнеса или управленец или по роду своей деятельности вам приходится выстраивать взаимодействие с другими людьми для достижения общей цели, то эта книга может быть вам полезна. Весь мой опыт с самого первого дня был связан со сферой медиа и развлечений, но, на мой взгляд, все, чем я хочу здесь поделиться, носит универсальный характер: о готовности нести риски и принимать креативные решения; о формировании культуры доверия; о поддержании в себе чувства неугасающего любопытства и стремлении «заразить» им свое окружение; о принятии изменений вместо их отрицания и о принципах работы, основанных на высокой морали и честности, даже если их соблюдение сопряжено с серьезными трудностями. Это все обобщение, но я надеюсь, что истории и примеры, кажущиеся мне важными, когда я оглядываюсь на свой долгий карьерный путь, помогут читателям почувствовать себя ближе не только к амбициозным руководителям компаний и организаций по всему миру, но и к каждому, кто хочет победить в себе страх, стать более уверенным как в профессиональной сфере, так и в личной жизни.

По большей части повествование в книге идет в хронологическом порядке. С момента поступления на работу в ABC я сменил двадцать должностей и четырнадцать руководителей.

Я прошел путь от рядового сотрудника команды по созданию мыльной оперы для дневного эфира до управляющего одной из самых передовых ТВ-сетей всех времен (которая потерпела один из самых позорных провалов). Я дважды пережил поглощение компании, в которой я работал, но и сам участвовал в покупке нескольких, включая Pixar, Marvel, Lucasfilm и, совсем недавно, 21st Century Fox. Вместе со Стивом Джобсом мы пытались заглянуть в будущее сферы развлечений. Кроме того, я стал хранителем мифологии «Звездных войн» Джорджа Лукаса, купив у него права. Каждый день я размышлял о том, как технологии меняют процессы создания, доставки и потребления медиаконтента и как поддерживать интерес современной аудитории, при этом сохраняя верность традициям почти столетнего бренда. Я усердно и вдумчиво работал, чтобы установить связь между компанией и миллиардами людей по всему миру.

Оглядываясь назад, я думаю о том, что я узнал за эти годы. Это можно описать в виде десяти принципов настоящего руководителя. Надеюсь, что они помогут вам так же, как помогли когда-то мне.

**Оптимизм.** Одним из важнейших качеств хорошего руководителя является оптимизм – прагматичный энтузиазм относительно того, чего можно достичь. Даже стоя перед трудным выбором и получив далеко не идеальные результаты, руководитель-оптимист не впадает в пессимизм. Проще говоря, пессимисты не способны мотивировать и заряжать энтузиазмом других.

**Смелость.** Готовность принять на себя риски требует смелости, а в условиях постоянных изменений, происходящих в бизнесе, готовность к принятию рисков и открытость инновациям имеют важнейшее значение. Настоящие инновационные решения невозможны при отсутствии у людей смелости. Это касается приобретения компаний, инвестиций и распределения капитала, в особенности при принятии творческих решений. Страх потерпеть неудачу убивает креативность.

**Сфокусированность.** Очень важно уметь выделять время, силы и ресурсы для выработки стратегий, решения проблем и реализации проектов, имеющих первостепенное значение и ценность. Поэтому необходимо периодически четко сообщать о своих приоритетах.

**Решительность.** Все решения, какими бы сложными они ни были, могут и должны приниматься своевременно. Руководителям следует поощрять разнообразие мнений, не забывая при этом о необходимости принимать и реализовывать решения. Хроническая нерешительность не только неэффективна и контрпродуктивна, но и очень разрушительна с точки зрения морального состояния.

**Любопытство.** Сильное и неизменное любопытство позволяет находить новых людей, места и идеи, а также быть в курсе и понимать происходящее на рынке и его меняющуюся динамику. Путь к инновациям начинается с любопытства.

**Честность.** Сильный руководитель – воплощение справедливого и достойного отношения к людям. Эмпатия так же важна, как и доступность. Люди, совершившие непреднамеренную ошибку, заслуживают второго шанса; излишне жесткое отношение к людям порождает страх и неуверенность, которые препятствуют нормальному взаимодействию и инновациям. Для организации нет ничего хуже, чем формирование культуры страха.

**Проницательность.** Проницательность является одной из наиболее недооцененных составляющих хорошего руководителя. Это способность глубокого и быстрого понимания, поэтому озвученное мнение или принятое решение будут внушать большее доверие и, вероятнее всего, будут верными.

**Естественность.** Будьте искренними. Будьте честными. Ничего не придумывайте. Правда и естественность порождают уважение и доверие.

**Неуклонное стремление к совершенству.** Это не означает достижения идеала любой ценой, но это отказ принять на работу посредственность или согласиться на сносное качество

исполнения. Если вы считаете, что что-то можно сделать лучше, то приложите максимум усилий, чтобы добиться этого. Если ваш бизнес связан с производством товаров, то делайте это качественно.

**Добросовестность.** Нет ничего важнее, чем качество продукции и высокие моральные принципы сотрудников организации. Успех компании зависит от установления и соблюдения общих высоких этических стандартов. Другими словами, то, как вы делаете что-то одно, говорит о том, как вы делаете все.

## Часть первая

# Накопление знаний и умений

### Глава 1

## Рядовой сотрудник

Это не мемуары, но без экскурса в детские годы невозможно было бы рассказать о качествах, сослуживших мне добрую службу на протяжении всей моей профессиональной деятельности. То, каким я всегда был, и то, как я всегда поступал, – результат какого-то непостижимого сочетания прирожденных качеств и воспитания. Например, сколько я себя помню, я всегда просыпался рано и наслаждался этими часами, принадлежавшими мне одному, пока весь остальной мир спал. Есть еще масса других качеств и привычек, приобретенных в результате однажды принятых мною целенаправленных решений. Как бывает со многими из нас, эти решения были отчасти приняты под влиянием моих родителей, в частности моего отца – умного и многогранного человека, оказавшего на меня самое большое влияние.

Именно благодаря ему я вырос любознательным. У нас дома одна из комнат была полностью забита полками с книгами, и отец прочел их все. До перехода в старшие классы я не особо любил читать, но однажды влюбился в книги, и это случилось только благодаря отцу. Через клуб «Книга месяца» он заказывал полные собрания сочинений всех мэтров американской литературы: Фицджеральда и Хемингуэя, Фолкнера, Стейнбека и т. д. Бывало, я брал с полки «Ночь нежна», или «По ком звонит колокол», или что-то еще из десятков других стоящих там книг и буквально проглатывал их залпом, а он подталкивал меня читать еще и еще. За ужином мы часто обсуждали то, что происходило в мире, лет с десяти я подбирал с лужайки перед домом свежий выпуск *New York Times* и, удобно расположившись за кухонным столом, успевал прочесть ее до того, как все проснутыся.

Мы жили в двухуровневом доме в маленьком городке Оушенсайд на Лонг-Айленде, в местечке, где проживал преимущественно рабочий класс. Я был старшим из двух детей, сестра была младше меня на три года. Моя мама – добрая и любящая – занималась домашним хозяйством, пока я не перешел в старшую школу, а потом устроилась на работу в школьную библиотеку. Отец – ветеран ВМС США. Вернувшись с войны, он играл на трубе в малоизвестных биг-бэндах, но вскоре понял, что заработать на жизнь в качестве музыканта у него не получится, и оставил идею сделать это занятие основным источником заработка. Он окончил Уортонскую школу бизнеса Пенсильванского университета и устроился на должность маркетолога в компанию, которая производила продукты питания, что в дальнейшем привело его в рекламу. Впоследствии отец стал менеджером по работе с клиентами в рекламном агентстве на Мэдисон-авеню и вел кампании бренда Old Milwaukee и компании Brunswick, мирового производителя оборудования для боулинга. Однако в итоге он потерял эту работу. Он сменил несколько агентств, почти всегда без повышения. Когда мне было лет 10 или 11, отец так часто менял работу, что я начал задумываться о причинах.

Он всегда увлекался политикой, с энтузиазмом поддерживая либеральные идеи. Однажды отец потерял работу, потому что был полон решимости принять участие в марше на Вашингтон, чтобы послушать выступление Мартина Лютера Кинга-младшего. Шеф не разрешил ему взять выходной, но он все равно это сделал. Я не знаю точно, уволился ли он сначала и потом пошел на марш, или же был уволен за то, что ослушался начальство, но это лишь один пример из целого ряда схожих историй из его жизни.

Я гордился тем, что у моего отца был сильный характер и подобные политические взгляды. Он обладал обостренным чувством справедливости и всегда вставал на сторону слабого. Вместе с тем ему было трудно контролировать свое настроение, и часто он говорил то, что приносило ему неприятности. Позже я узнал, что у отца была диагностирована маниакальная депрессия<sup>1</sup> и что он перепробовал различные методы лечения, включая электрошоковую терапию. Как старший ребенок в семье, я нес основное бремя последствий его эмоциональной нестабильности. Перепады настроения меня не пугали, но я осознавал эту темную сторону его натуры и жалел его. Мы никогда не знали, в каком настроении папа вернется домой вечером. Я хорошо помню, как, сидя в своей комнате на втором этаже, я точно распознавал по тому, как отец открывал и закрывал дверь и поднимался по ступенькам, был он весел или расстроен.

Порой отец заглядывал в мою комнату, чтобы удостовериться в том, что я «провожу время продуктивно», как он выражался. Это означало читать, делать домашнее задание или заниматься чем-то еще, что могло каким-либо образом сделать меня «лучше». Он был не против того, чтобы мы с сестрой отдыхали и развлекались, но считал также очень важным, чтобы мы разумно использовали свое время и целенаправленно работали над достижением целей. Я уверен, что моя приверженность (некоторые сказали бы: одержимость) строгому тайм-менеджменту была привита именно им.

Я рано понял, что значит быть опорой для семьи, это касалось в том числе и вопросов практического характера. Если что-то ломалось, мама просила меня это починить, поэтому в детстве я научился ремонтировать все, что можно. Теперь мне кажется, что этим тоже объясняется мой интерес к технологиям. Мне нравилось работать инструментами, разбирать механизмы, чтобы понять, как они устроены.

Мои родители вечно о чем-то беспокоились. Складывалось ощущение, что они оба постоянно боялись, что может произойти что-то плохое. Не знаю почему – игра ли это генов или следствие реакции на их беспокойство, – но я всегда был полной противоположностью. За редким исключением, я никогда в жизни не беспокоился о будущем слишком сильно и никогда не боялся что-то предпринять и потерпеть неудачу.

Став старше, я стал лучше понимать разочарование отца. Он вел жизнь, которая ему не нравилась, и в собственных глазах был неудачником. Отчасти поэтому он заставлял нас, детей, так усердно и продуктивно работать, чтобы мы могли стать успешными – такими, каким он так и не стал. Проблемы отца с трудоустройством выливались в то, что, если мне нужны были карманные деньги, нужно было идти и зарабатывать их самому.

Я начал работать в восьмом классе – убирал снег, присматривал за детьми, был кладовщиком в хозяйственном магазине. В 15 лет я устроился на лето уборщиком помещений в своем школьном округе.

Работа включала в себя чистку радиаторов в каждом классе, осмотр нижней части каждой парты на предмет жвачки и приведение столов в надлежащий вид к началу учебного года. Удаление жвачки с тысячи парт может закалить характер или, по крайней мере, сформировать терпимое отношение к монотонному труду или что-то в этом роде...

Во время учебы в колледже Итаки на первом и втором курсе я проводил почти все вечера в выходные за приготовлением пиццы в местной пиццерии Pizza Hut. В старшей школе я был хорошистом, хотя учеба никогда не увлекала меня. Однако, поступив в колледж, я вдруг понял, что мне это необходимо. Я был полон решимости упорно заниматься и научиться всему, чему только можно. Полагаю, что это тоже было связано с моим отцом – нежелание испытать на себе то, что чувствует неудачник. У меня не было четкого представления о том, что означает «успех», я не имел конкретного видения богатства или могущества, но был настроен прожить

---

<sup>1</sup> Биполярное аффективное расстройство – психическое расстройство, характеризующееся экстремальными колебаниями настроения: от эмоционального максимума (мания) и до упадка (депрессия). – *Прим. ред.*

свою жизнь так, чтобы не страдать от разочарований. Я сказал себе раз и навсегда, что, как бы ни сложилась моя жизнь, я никогда не позволю себе мучиться от фрустрации и нереализованности.

Не могу сказать, что мне особенно тяжело вспоминать свои детские годы, однако больно осознавать, что мой отец не прожил более счастливую жизнь и что из-за этого также страдала и мама. Хотелось бы, чтобы он больше гордился самим собой. В детстве мы с сестрой никогда не испытывали недостатка любви. У нас всегда была крыша над головой и еда на столе, но на все остальное денег практически никогда не было. Наши каникулы обычно проходили в малопримечательных местах – там, куда можно было доехать на машине. Либо мы проводили время на пляже, что был в нескольких минутах ходьбы от дома. У нас было достаточно одежды, чтобы выглядеть прилично, но не более. И если осенью мне случалось порвать штаны, то обычно приходилось носить их с заплаткой, пока не появлялись деньги на новые, а на это могли уйти месяцы. Я никогда не чувствовал себя бедным, и никто не считал меня таковым. Однако дела обстояли не так хорошо, как тогда казалось, и по мере взросления это становилось для меня все более очевидным.

Уже в зрелые годы, будучи главой Disney, я пригласил отца на ланч в Нью-Йорк. Мы говорили о его душевном состоянии и прожитой жизни. Я сказал ему, как высоко ценю все то, что он и мама сделали для нас – воспитание, которое они дали нам, и любовь, которую подарили. Я сказал, что этого было достаточно, и даже более чем достаточно. Я хотел, чтобы моя благодарность хотя бы немного облегчила то разочарование, которое он испытывает. Я уверен, что многие качества, сослужившие добрую службу в моей карьере, были заложены именно отцом. Надеюсь, он тоже это понял.

Моя карьера началась в ABC 1 июля 1974 года в качестве супервайзера на телеканале. До этого я провел год в качестве диктора прогноза погоды и репортера программы новостей на крошечном кабельном ТВ-канале в Итаке (Нью-Йорк). Этот год работы в неизвестности (и с бездарностями) убедил меня отказаться от мечты, которую я берег с 15 лет: стать ведущим программы новостей на главном ТВ-канале. И это лишь отчасти шутка, когда я говорю, что опыт озвучивания жителям Итаки ежедневного прогноза погоды дал мне полезный навык – умение сообщать плохие новости. В течение почти полугода – медленно текущих, унылых месяцев с октября по апрель – я был далеко не самым популярным парнем в городе.

Я получил место в ABC благодаря проблемам со зрением у моего дяди Боба. Брат моей матери, которого я обожал, провел несколько дней в манхэттенском госпитале после операции на глазу, а его сосед по палате был руководителем небольшого подразделения в ABC, который по каким-то причинам хотел, чтобы мой дядюшка воспринимал его как влиятельного телемагната. Лежа на койке, он делал вид, что отвечает на важные телефонные звонки и принимает важные решения, касающиеся непосредственно вещания, которые никто кроме него принять не может. И дядя на это купился. Перед своей выпиской он сообщил своему соседу, что его племянник ищет работу на телевидении в Нью-Йорке. Тот дал ему свой номер и сказал: «Пусть твой племян позвонит мне».

Он удивился и несколько смутился, когда я воспользовался этим предложением. На основании живописаний моего дядюшки, я ожидал встретить могущественного телевизионного босса, чье влияние в компании простирается до самого верха. На самом деле все было не так, но, надо отдать ему должное, он смог устроить мне собеседование в возглавляемом им маленьком подразделении «Услуги по производству», и вскоре я был принят на работу в качестве супервайзера.

Новая должность приносила мне 150 долларов в неделю и находилась на самой первой ступени карьерной лестницы в ABC. Нас было пятеро, кто выполнял все виды черных работ в огромных манхэттенских студиях ABC на съемках игровых шоу, мыльных опер, ток-шоу,

новостных передач и программ, созданных специально для показа на ТВ. Я был приписан к целому ряду проектов: «Все мои дети» (All My Children), «Одна жизнь, чтобы жить» (One Life to Live), «Надежда Райанов» (Ryan's Hope), «Пирамида в 10 000 долларов США» (The \$10,000 Pyramid), «Денежный лабиринт» (The Money Maze), «Схватка» (Showdown), «Шоу Дика Каветта» (The Dick Cavett Show), «Доброй ночи, Америка» (Good Night America) с Джеральдо Риверой, «Вечерние новости ABC» (The ABC Evening News) с Гарри Ризонером.

Должностные обязанности были довольно простыми: появляться там, где я был нужен для выполнения любой необходимой работы. Часто это означало приходить в студию в 04:30 утра для «установки света». Декорации для сериалов выставлялись ночью перед съемкой, моя же задача состояла в том, чтобы запустить инженера-осветителя и рабочих сцены задолго до восхода солнца, чтобы свет был установлен к тому моменту, когда режиссер и актеры прибудут на первые прогоны. Я координировал работу всех плотников, мастеров по изготовлению реквизита, электриков, визажистов, мастеров по костюмам и парикмахеров, запускал их в студию и следил за тем, чтобы у каждого был список дел на день. Я вел учет их рабочего времени, выслушивал их жалобы и регистрировал нарушения профсоюзных правил. Я заботился о том, чтобы в студии была еда, а кондиционеры создавали комфортную температуру в помещении для начала съемок под палящим светом прожекторов. Эта работа была далеко не престижной, зато я узнал все о производстве телешоу. Я освоил профессиональный жаргон. Я познакомился со всеми людьми, так или иначе причастными к созданию этих ТВ-программ. Возможно, самое главное, чему я научился, – это переносить все тяготы жесткого графика и огромные нагрузки, связанные с производством ТВ-программ, и подобное отношение к труду сохраняется у меня и по сей день.

Почти каждое утро я просыпаюсь в 4:15, хотя сейчас я делаю это по вполне эгоистическим причинам: так у меня есть время подумать, почитать и заняться спортом, прежде чем меня поглотит ежедневная рутина. Не всем подойдет это время, но какой бы промежуток времени вы ни выбрали, жизненно необходимо каждый день создавать такое пространство, в котором ваши мысли могли бы выходить за рамки ваших непосредственных рабочих обязанностей, в котором вы могли бы обдумать идеи в менее напряженном, более креативном ключе, чему обычно мешает ежедневная суета. Я стал очень дорожить этими утренними часами уединения, и убежден в том, что я был бы гораздо менее продуктивным и креативным в своей работе, если бы не проводил это время, не думая об электронных письмах, сообщениях и телефонных звонках, требующих большого количества внимания в течение всего дня.

В те времена телеиндустрия была совсем иной. В определенном смысле условия были более благоприятными. Конкуренция не такая жесткая, мир не так разобщен. Безусловно, в основном все строилось на самых распространенных американских идеях и главенствовавших в обществе убеждениях. Однако во многих других отношениях те времена были не самыми лучшими для этой сферы. В частности, все безмолвно сносили проявляемое к ним неуважение, которое сегодня сочли бы неприемлемым. Без сомнения, в повседневной жизни женщинам и представителям меньшинств приходилось гораздо труднее, чем мне. И даже в моем случае занимать низшую ступень в иерархии означало подвергаться периодическому унижению, за что сегодня легко могут уволить.

Приведу один пример, ярко иллюстрирующий те времена: «Вечерние новости» выходили в шесть вечера по восточному времени. После того как мы закончили, ведущий Гарри Ризонер и помощник режиссера по имени Уайти покинули съемочную площадку и расположились в баре отеля Des Artistes на Западной 67-й улице. («Вечерние новости» транслировались из переоборудованного банкетного зала в старом отеле.) Каждый вечер Гарри опрокидывал пару мартини бифитер экстра-драй со льдом и лимоном.

Одна из моих обязанностей состояла в том, чтобы подождать, пока продюсер просмотрит шоу, и сообщить Гарри и съемочной группе, если будет необходимо дополнить что-то или исправить до выхода программы в эфир для других часовых поясов. Как-то вечером, когда Гарри уже был готов приступить ко второму мартини, он попросил меня сбегать в студию и выяснить у продюсера, как обстоят дела. Я появился в аппаратной и сказал: «Гарри послал меня узнать, как обстоят дела с программой». Продюсер посмотрел на меня с презрением. Затем он расстегнул молнию на штанах, вытащил свой член и ответил: «Даже не знаю. Лучше ты скажи, как тут дела». С тех пор прошло 45 лет, а я все еще злюсь, вспоминая эту сцену. Сейчас мы стали намного лучше понимать необходимость справедливого, равноправного, неоскорбительного обращения с сотрудниками, но для этого потребовалось очень много времени.

Осенью 1974 года мне поручили подготовку спецпроекта «Главное событие» (Main Event) – концерта Фрэнка Синатры в Madison Square Garden, который ABC собирался транслировать в прямом эфире в прайм-тайм. Я был супервайзером проекта, это означало, что я должен был находиться всегда под рукой для выполнения поручений огромной технической группы Madison Square Garden. Эта деятельность считалась престижной и была чрезвычайно важна лично для меня. Дома отец постоянно слушал записи Синатры. По сей день я прекрасно помню, как отец стоял в гостиной и выводил мелодию на своей трубе под аккомпанемент Фрэнка.

Находиться в одном помещении с Синатрой, побывать на его репетиции и внести маленькую лепту в то, чтобы концерт прошел гладко, – я не мог поверить в свою удачу. Кульминация наступила за несколько часов до начала концерта, когда один из помощников продюсера велел мне сбегать за жидкостью для полоскания полости рта и доставить ее как можно скорее в гримерную господина Синатры.

Я пробежал несколько кварталов до аптеки на окраине города и купил самую большую бутылку «Листерина», какую только мог найти. Все это время меня не отпускала мысль о том, что у Фрэнка проблемы с горлом, и все теперь зависит от меня!

Нервничая и задыхаясь, я постучал в дверь гримерки, с жидкостью для полоскания в руках. Дверь распахнулась, и меня встретил внушительный телохранитель, который хотел знать, какого лешего мне нужно. «Я принес “Листерин” для господина Синатры», – сказал я. Прежде чем он успел ответить, я услышал знакомый голос из глубины комнаты: «Пусть войдет». Через несколько минут я стоял перед Председателем<sup>2</sup>.

«Как тебя зовут, малыш?»

«Боб».

«Откуда ты?»

Почему-то я сказал, что из Бруклина: там я родился и жил до 5 лет, пока мы не переехали на Лонг-Айленд. Думаю, что я, должно быть, хотел каким-то образом казаться ему более реальным, а Оушенсайд не имел такого флера.

«Бруклин!» – воскликнул Фрэнк, словно он был дорог ему не меньше, чем его родной Хобокен, и вручил мне хрустящую стодолларовую купюру. Когда шоу закончилось, он подарил каждому члену команды по гладкой золотой зажигалке с надписью “Love, Sinatra” («С любовью, Синатра»). Сто долларов разошлись у меня почти сразу, но зажигалка до сих пор хранится в ящике моего стола.

Продюсерами «Главного события» были Джерри Вайнтрауб и Руни Арледж, в ту пору известный 43-летний директор ABC Sports. К 1974 году Руни уже был легендой среди руководителей телекомпаний. Он собрал команды, состоящие из разных продюсеров, которые рабо-

---

<sup>2</sup> Одно из прозвищ Фрэнка Синатры. – Прим. пер.

тали на него в ABC Sports. В ночь перед концертом они отрепетировали все шоу. Начиная его Говард Коселл, который представлял Фрэнка со сцены как чемпиона-тяжеловеса (сама сцена была стилизована под боксерский ринг в центре арены), затем выходил Фрэнк и пел в течение почти двух часов.

Тогда я впервые увидел, как работает Руни. Он наблюдал за всем происходящим со стороны и, когда репетиция закончилась, решил, что почти все надо переделать. Полностью сменить декорации, переработать вступление Говарда, радикально изменить освещение. Руни сообщил, что необходимо пересмотреть весь принцип общения Фрэнка с публикой.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.