

ЛУЧШАЯ КНИГА
НА AMAZON
В КАТЕГОРИИ «БИЗНЕС
И ЛИДЕРСТВО»

ФИНАЛИСТ
РОССИЙСКОЙ ПРЕМИИ
«ДЕЛОВАЯ КНИГА
ГОДА»

ЛОУРЕНС ЛЕВИ

вместе со Стивом Джобсом
изменил компанию



PIXAR

ПЕРЕЗАГРУЗКА

как вдохнуть в бизнес
новую жизнь

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Top Business Awards

Лоуренс Леви

**PIXAR. Перезагрузка. Как
вдохнуть в бизнес новую жизнь**

«ЭКСМО»

2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Леви Л.

PIXAR. Перезагрузка. Как вдохнуть в бизнес новую жизнь /
Л. Леви — «Эксмо», 2016 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-124388-3

История превращения Pixar из крохотной компании на грани банкротства в культовую анимационную студию. Лоуренс Леви вместе со Стивом Джобсом совершил перезагрузку будущего производителя «Истории игрушек» и «Головоломки». В своей книге он предельно искренне рассказывает о том, как команда Pixar преодолевала кризис, отказывалась от убыточных направлений, принимала новых лидеров и новые правила игры, выходила на IPO, снимала невероятные мультфильмы, била все рекорды по кассовым сборам и становилась легендой!

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-124388-3

© Леви Л., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Пролог	7
Часть I	9
Хорошие солдаты	15
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Лоуренс Леви
PIXAR. Перезагрузка. Как
вдохнуть в бизнес новую жизнь

*Посвящается
Хиллари, Джейсону,
Саре и Джессике*



Lawrence Levy

To Pixar and Beyond: My Unlikely Journey with Steve Jobs to Make Entertainment History

© 2016 by Lawrence Levy Russian translation published by arrangement with Lawrence Levy
c/o McCormick Literary through Prava I Prevodi, Belgrade, Serbia



© Перевод. Савина И., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

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 Стэнфордского 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, 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 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, 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, 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 забегах Кремниевой долины, звонка от него было достаточно, чтобы я впал в ступор. Может быть, он уже не был так популярен, как десятию 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.

«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 восемь лет назад сделал его обособленным подразделением Lucasfilm. После этого он влил в компанию миллионы долларов, вероятно, в надежде разработать на ее базе передовое программное обеспечение для компьютерной графики и сопутствующие продукты. 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 году – 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 широкую совместимость. Джобс все больше и больше казался прошлогодним снегом. Когда я рассказал друзьям и коллегам, что собираюсь встретиться со Стивом Джобсом по поводу Pixar, самый частый вопрос был «Зачем тебе это делать?». Тем не менее я был заинтригован и не видел причин отказываться. Следующим моим шагом стал звонок в офис Стива, чтобы договориться о времени.

Несмотря на его репутацию, я был рад возможности встретиться лично, хотя и не знал, чего ожидать. Окажется ли он переменчивым деспотом, которого так любили поливать грязью в Кремниевой долине, или блестящим гением, осуществлявшим собственную компьютерную революцию? Наша встреча проходила в помпезном головном офисе NeXT Computer в Редвуд-Сити, штат 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.

Стив без долгих предисловий 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 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 поведет бизнес, разработает стратегию и создаст 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.

Стив расспросил меня о моем опыте, семье и карьере. Кажется, на него произвело впечатление, что я изучал юриспруденцию в Гарварде, был партнером в Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati, крупнейшей юридической фирме Кремниевой долины, которая много лет назад переводила в статус публичного предприятия Apple, и тем, что я создал департамент с новой технологией транзакций, насколько я знаю, первый в своем роде. Ему также понравилось, что у меня есть собственный опыт создания публичной компании. Мне казалось, он проверяет мою родословную, похоже, ему было важно, насколько я надежный гражданин. И я был рад, что ему, судя по всему, нравилось то, что он слышал.

Разговор проходил непринужденно. Но даже с учетом этой легкости внутри меня возрастало смутное беспокойство. Если Джобс держал в уме возможность продажи акций, то, вероятно, он также глубоко понимал структуру бизнеса и стратегические планы Pixar. Однако он ни разу о них не упомянул. Я думал попросить его показать цифры или бизнес-план, но направление разговора задавал он, и я решил, что сейчас не время его перебивать. Он оценивал меня и прикидывал, стоит ли назначать следующую встречу. И когда он наконец спросил: «Смогли бы вы в скором времени посетить Pixar? Я был бы рад, если бы вы согласились», – мне это польстило. Я подумал, что возможность хотя бы взглянуть, что же из себя представляла компания Pixar, очень заманчива.

Я был уже на полпути домой, но в своих мыслях по-прежнему не мог не возвращаться к вопросам бизнеса: он должен был об этом сказать, а я должен был проявить настойчивость, чтобы это услышать. Мы установили личный контакт – даже лучший, чем можно было представить, – но откуда я мог знать, что Стив не создает еще одно «поле искажения реальности», которыми он был печально известен. Этими словами часто описывали умение Стива заставить окружающих поверить практически во что угодно – вне зависимости от реалий бизнеса и рынка. Возможно, он вынашивал очередную фантазию – на этот раз по поводу Pixar. Если бы

я сейчас согласился на эту работу, а Pixar бы заглох, чего от него ожидали все, с кем я говорил, карьере, которую я так тщательно выстраивал, а с ней и моей репутации, был бы нанесен серьезнейший удар.

Еще хуже было от того, что чем больше я думал, тем больше мне казалось, что список людей, погоревших на выходах Джобса, бесконечен. Годом ранее даже вышла книга *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*, написанная Рэнделлом Строссом и содержащая едкую критику поведения Стива и бизнес-практик, применяемых им в NeXT. Мне не хотелось рисковать и приносить себя в жертву Стиву. Но я решил, что лучше проявить терпение. Время принимать решение еще не настало. Следующим шагом должно было стать посещение Pixar.

Офис Pixar находился в городке Пойнт-Ричмонд, штат Калифорния. Я никогда прежде не был в Пойнт-Ричмонде и даже никогда о нем не слышал. Чтобы выяснить, где он находится, мне пришлось воспользоваться картой. Пойнт-Ричмонд оказался крошечным городом между Беркли и Сан-Рафаэлем. Мое сердце замерло, пока я выстраивал маршрут. От Пало-Альто надо было ехать по 101-му шоссе на север к Сан-Франциско, затем на восток по Бэй-Бридж, затем повернуть на север и проехать Беркли, и, двигаясь по 580-му шоссе на запад, я попадал на Каттинг-бульвар, где располагался Pixar. Я пытался убедить себя, что это вполне возможно и что все не так плохо, однако внутри я был полон сомнений. Эти дороги были одними из наиболее забитых в Калифорнии, так что поездка в Pixar представлялась не самым веселым делом.

Я всегда очень стремился к тому, чтобы быть дома со своей семьей. У меня было двое детей, девятилетний Джейсон и шестилетняя Сара, и моя жена Хиллари ждала третьего ребенка. Занятость карьерными вопросами не упрощала решения задачи своевременного прибытия домой, но я делал все возможное, чтобы с ней справляться, был частью жизни своих детей, читал им перед сном, помогал с домашней работой, отвозил в школу. Я знал, какой дисциплины это требует. Никогда не думал, что мог бы пойти на работу, которая изменит заведенный порядок.

Я чувствовал себя удрученным, откладывая в сторону карту.

– Не знаю, как с этим быть, – сказал я однажды вечером Хиллари. – Это слишком далеко. Я не понимаю, как бы мы могли организовать все это, оставаясь жить здесь. И переезжать смысла нет. Дело слишком рискованное. Кто знает, как долго оно будет продолжаться? Если все встанет, думаю, нам лучше бы было быть здесь.

Мы с Хиллари встретились на последнем курсе Университета Индианы. Я начал там учиться в семнадцать лет, через год после того, как моя семья переехала в Индианаполис из английского Лондона, где я вырос. Хиллари была миниатюрной голубоглазой девушкой с волнистыми каштановыми волосами и симпатичным лицом с милым острым подбородком. Она была приятным, основательным и проницательным человеком. Мы поженились, когда оба были в магистратуре. Нам нравилось говорить, что мы вместе выросли, поскольку после двадцати в нашей жизни происходили серьезные перемены.

Мы оба учились в магистратуре в Бостоне, после чего недолго проработали во Флориде, где жила моя семья. Через пару лет мы переехали в Кремниевую долину, чтобы я мог набить руку в зарождающейся области высоких технологий. Мы самостоятельно отправились на восток с годовалым сыном. У Хиллари была степень магистра по патологиям речи, она работала в Стэндфордском медицинском центре, где специализировалась на пациентах, имеющих речевые трудности после инсульта или травм головы. Все наши главные решения мы обсуждали вместе.

– Не волнуйся пока по поводу расположения Pixar, – предложила она. – Я бы не стала упускать такую возможность. Присмотрись. Принимать решение еще рано.

Я договорился о встрече в Pixar и отправился туда несколько дней спустя. Приближаясь по 101-му шоссе к Сан-Франциско, я видел перед собой его впечатляющие очертания: покатые

холмы, плотно уставленные домами, широкую область сверкающих офисов в финансовом районе, низкие облака вдоль побережья, рассеивающиеся в течение дня. Картина была драматичной и впечатляющей. Шоссе расходилось в двух направлениях: одна дорога шла через город, в сторону моста Золотые Ворота, другая вела на другую сторону залива в Беркли через Бэй-Бридж, куда я и направился.

Красота города внезапно уступила место реальности в виде дорог, запруженных стекающими на Бэй-Бридж автомобилями. Проезжая между старыми тяжелыми опорами, я не мог отделаться от мыслей о землетрясении Лома-Приета¹, которое оборвало более шестидесяти жизней, в том числе одну – при обрушении моста. Когда я думал о том, что мост мне придется пересекать каждый день, в моей голове с тревожащей живостью возникали сюрреалистичные картины с пластом дороги, падающим с высоты. Оказавшись на другой стороне, я увидел, сколько машин, движущихся в Сан-Франциско, выстроились в очередь к пунктам оплаты проезда. Казалось, пробка растянулась на многие мили. И это должно было стать моей дорогой домой. Мои худшие опасения подтверждались. Как я мог согласиться на работу, если путь туда был столь ужасен?

Небольшим утешением служило то, что при таких ежедневных поездках я наверняка найду время послушать радио. Президентом в то время был Билл Клинтон, и в промежуточных выборах Демократическая партия только что потеряла контроль над Конгрессом. Новости гудели разговорами о надвигающейся конфронтации между Конгрессом и президентом. А еще можно было послушать много хорошей музыки. В моей машине звучали Уитни Хьюстон, Boyz II Men, Мэрайя Кэри и Селин Дион. Еще одним хитом прошедшего лета стала «Can you feel the love tonight» Элтона Джона из сокрушительного хита «Король Лев». Но как бы сильно я ни интересовался новостями или ни любил поп-музыку, в мои планы не входило сидеть и слушать их в машине по два-три часа в день.

Что еще хуже, невероятную труднодоступность Пойнт-Ричмонда не компенсировал хотя бы его живописный внешний вид. Договариваясь о разговоре, я слышал, как автоответчик, включавшийся по окончании рабочего времени, гордо провозглашал, что Pixar находится «через улицу от очистительного завода». И в этом не было преуменьшения: Pixar буквально стоял напротив нефтеперегонного производства Chevron – можно было наблюдать высокие дымоходы, кучу оборудования и труб.

Впечатления не сильно улучшились, когда я заехал на довольно тесную парковку Pixar. Компания базировалась в одноэтажном заурядном офисном здании без каких-либо примечательных черт. Лобби было столь же непримечательным, маленьким, плохо освещенным; на стене, расположенной у одной из стен, были выставлены некоторые награды Pixar. Невозможно представить более сильного контраста с современными глянцевыми офисами, в которых Стив работал для NeXT. Войдя в главную дверь, я подумал: «И это оно? Это и есть Pixar?»

В тот день меня принимал Эд Кэтмелл, сооснователь Pixar. Второй сооснователь Элви Рей Смит несколько лет назад ушел из компании. В 1979 году Джордж Лукас нанял Эда, чтобы тот организовал компьютерное подразделение Lucasfilm, которое впоследствии и было выделено в Pixar. Пока ассистент Эда провожала меня в его офис, я отметил, каким тоскливым казалось это место: потертый ковер, пустые стены, плохой свет. Кабинет Эда был просторным, одну из стен занимали окна, другую – книжный шкаф. Я заметил книги по математике, физике, анимации и компьютерной графике. Стол Эда стоял в дальнем конце офиса, в противоположном углу был небольшой диван. Он пригласил меня присесть на него, а сам устроился на стуле напротив.

¹ Землетрясение Лома-Приета – землетрясение, произошедшее 17 октября 1989 г. неподалеку от Сан-Франциско. В числе повреждений было и обрушение одной из секций моста Бэй-Бридж. – Прим. ред.

Эду было около пятидесяти лет, это был человек худощавого телосложения и с небольшой бородкой. Он вел себя спокойно и ровно, в то же время в нем чувствовались авторитет и дотошность. Он расспросил меня о квалификации и опыте, немного рассказал об истории Pixar, а затем разговор свернул к текущей ситуации Pixar.

– Как вы знаете, – сказал Эд, – мы делаем полнометражный фильм, который должен выйти в ноябре. Мы также продаем программу RenderMan и делаем рекламные ролики. Но у нас нет настоящего бизнес-плана для построения компании. В этом нам очень пригодилась бы чья-то помощь.

– Откуда сейчас Pixar берет капитал на ведение бизнеса? – спросил я.

Эд объяснил, какой чаще всего была ситуация из месяца в месяц. Disney оплачивал затраты на кинопроизводство, а продажи RenderMan и анимированной рекламы приносили небольшой доход, которого, однако, не хватало на покрытие всех расходов компании.

– Как вы покрываете недостачу? – спросил я.

– Стив, – объяснил Эд. – Каждый месяц мы идем к Стиву, сообщаем ему сумму недостачи, и он выписывает чек.

Это стало для меня сюрпризом. Я понимал, что Стив финансирует Pixar, но не ожидал, что он делает это с помощью ежемесячного персонального чека. Обычно инвестор вносит сумму, достаточную для шести месяцев, года или даже больше. Ходить к инвестору каждый месяц было делом необычным и, вероятно, не особенно веселым, как подсказывали мои знания об инвесторах в компаниях, где закончились деньги.

Эд немного пошевелился в своем кресле и добавил:

– Этот разговор со Стивом – дело непростое.

Слово «непростое» не вполне отражало ситуацию. Эд объяснил, что получение от Стива одобрения трат Pixar было пыткой. Мне показалось, что от одних этих слов внутри Эда начинает шевелиться ужас.

– Почему все идет так трудно? – спросил я.

– Когда Pixar отделили от Lucasfilm, Стив планировал инвестировать в компанию по производству оборудования, – объяснил Эд. – Мы разрабатывали сверхсовременные графические компьютеры. Анимация была всего лишь способом продемонстрировать технологии. В 1991 году мы закрыли подразделение, производящее оборудование.

Таким стал мой первый беглый взгляд на факты из истории Pixar. Разговор со Стивом больше строился на планах на будущее, чем на событиях прошлого.

– Стив никогда не был нацелен на компанию, рассказывающую истории, – продолжал Эд. – Он сопротивлялся этому. Пришлось выдержать настоящую борьбу, чтобы сохранить инвестирование в истории и анимацию.

Я не знал, что Pixar так драматично удалился от первоначального видения Стива. Ситуация Pixar теперь казалась мне еще гораздо менее однозначной.

– То есть он не одобряет то, чем вы занимаетесь? – спросил я.

– Теперь одобряет, – сказал Эд. – Стив присутствовал на совещании, где мы обсуждали с Disney производство полнометражного фильма. Он посодействовал тому, чтобы это случилось. Но его все еще огорчает, что он должен оплачивать остальную деятельность Pixar.

– Сколько он инвестировал в компанию? – спросил я.

– Почти пятьдесят миллионов, – сказал Эд.

Пятьдесят миллионов! По меркам Кремниевой долины для стартапа это было гигантской суммой. Неудивительно, что он досадовал, когда приходилось вкладывать еще.

Мне нравилось разговаривать с Эдом. Он не стал на первой встрече смягчать удар, хотя его слова и представляли мои возможности отнюдь не в радужном свете. Pixar походил на компанию, которая виляет туда-сюда и никак не может найти свой путь. И зачем бы мне присоединяться к компании, которая бьется уже шестнадцать лет и чьи счета каждый месяц оплачива-

ются персональными чеками ее владельца? Если я стану финансовым директором, за деньгами к Стиву каждый месяц ходить придется мне. И это тоже казалось невеселой задачей.

Оказалось, что Эд – вдумчивый, умный человек, с ним было легко разговаривать. В мире компьютерной графики он считался звездой. Определенно он был человеком, у которого можно было бы многому научиться и с которым было бы приятно работать. Но этого вряд ли было достаточно. Я не осознавал, насколько мрачной была финансовая ситуация Pixar. У компании не было наличных денег, не было резервов, ее финансирование зависело от прихоти человека, чье непостоянство стало легендарным. На самом деле я еще не получил настоящего предложения о работе и пока не встал перед необходимостью делать выбор. Но я все меньше и меньше был уверен в том, что предложение стоит принимать, если оно все-таки будет сделано.

Также становилось ясно, что даже если Стив и принял движение Pixar в сторону создания историй и контента, он не брался за него всерьез. Я знал, что его получившие широкую огласку усилия по созданию нового компьютера в NeXT провалились. Я не знал, что и его изначальное видение Pixar разошлось с реальностью. Это означало, что после ухода из Apple обе его дерзкие попытки создать компьютеры не привели ни к чему. Выходит, ему нанесли уже два удара. Еще один – и он может навсегда покинуть поле боя.

Нас прервала ассистентка Эда, просунув в дверь голову.

– Просмотровая комната готова, – сказала она.

– Пойдемте туда, – предложил Эд. – Покажу вам, чем мы тут занимаемся.

Хорошие солдаты

В просмотровую комнату Pixar вела неприметная дверь в главном коридоре, проходящем через все офисы компании. За ней оказалось темное помещение без окон. Размером комната походила на небольшой театральный или кинозал на задворках местного мультиплекса. Справа располагался большой экран. С другой, слева, была комната с окном, в которой, по моему предположению, стоял кинопроектор. Удивительным было то, что находилось посередине. Вместо традиционных рядов кресел комнату заполняли старые кушетки и кресла. Походило на то, что кто-то подобрал брошенную у дороги мебель и сгрузил ее всю в эту комнату. Она казалась удобной – наверное, здесь было бы неплохо вздремнуть после обеда, но отвечала ли она задачам студии, занятой серьезной работой?

– Это наша просмотровая комната, – прокомментировал Эд. – Аниматоры каждый день встречаются здесь с Джоном Лассетером и смотрят, как продвинулась работа над фильмом.

Эд пригласил меня садиться и сказал, что сначала хотел бы показать кое-что из более ранних работ Pixar. Заработал проектор, и экран показал две короткометражки Pixar – «Люксо Младший» (Luxo Jr.) и «Тин Той» (Tin Toy). «Люксо Младший» рассказывал об отношениях между двумя лампами, родителем и ребенком. Тин Той был игрушечным человеком-оркестром, пытавшимся сбежать от ребенка. В 1988 году мультфильм получил премию Американской киноакадемии как «Лучший анимационный короткометражный фильм». Оба фильма были чудом компьютерной графики и воображения. Они демонстрировали начальные стадии и эволюцию компьютерной анимации. В них были простые, даже сырые элементы, но я понял, что погрузился в сюжет, что лампа и игрушка пригвоздили меня к месту.

Затем настало время главного события – демонстрации нескольких минут первого полнометражного фильма Pixar. Эд объяснил, что точное название еще не определено, а рабочим названием стало «История игрушек» (Toy story). Далее последовало много разъяснений.

– Имейте в виду, что еще не все сцены закончены, – предостерег Эд. – Не вся анимация готова, так что некоторые персонажи в сценах будут выглядеть как сплошные блоки. Освещение не закончено, так что вы увидите темные или плохо подсвеченные участки. Озвучка тоже не окончательная: в некоторых эпизодах временно звучат подменные голоса сотрудников Pixar.

В это время лампы в комнате погасли, я поудобнее уселся в кресле, и фильм начался.

«Лопни мой шнурок! День рождения сегодня», – были первые слова Вуди – анимированной при помощи компьютера куклы-ковбоя, сидящей на анимированной с помощью компьютера кровати своего анимированного с помощью компьютера хозяина Энди.

В следующие несколько минут в этом обветшалом зрительном зале, в этом неприметном здании напротив нефтеперегонного завода, в этой с трудом сводившей концы с концами компании, я стал свидетелем результата творческого и технического мастерства такого уровня, каких прежде не мог и вообразить.

Фильм начинается в спальне маленького мальчика по имени Энди, у которого день рождения. Это типичная мальчишеская комната, с голубыми обоями в белых облачках и разбросанными повсюду игрушками. За исключением одной детали. Когда поблизости нет людей, игрушки оживают. И сегодня они в панике от того, что для Энди их заменят новые, подаренные на день рождения игрушки.

Вуди, любимая игрушка Энди и настоящий вожак, пытается всех успокоить. Там был момент, когда Вуди отправляет войско из маленьких зеленых солдатиков на разведку – узнать о подарках Энди. Один за другим отряд приближается к двери кухни, когда вдруг слышатся шаги мамы Энди, и все вынуждены замереть на месте, чтобы она не увидела, что они живые. Мама открывает дверь, замечает, что Энди небрежно разбросал вокруг безжизненных в настоящее время пластиковых солдатиков, случайно наступает на одного из них, а остальных отбрасывает

в сторону. В тот момент, когда она наступила на солдатика... в тот момент, когда я сидел в зрительном зале... со мной произошло что-то совершенно невообразимое. *Я переживал за пластикового солдатика.*

Я съежился, когда увидел, что солдатик получил травму, и мне захотелось знать, что он пострадал не сильно. Несколько секунд спустя игрушечная армия поднялась и продолжила миссию. Придавленный солдат был ранен, но держался. Он говорит другим, чтобы шли без него, и слышит слова товарища: «Хороший солдат никогда не бросит другого в беде», – его уносят в безопасное место.

«Боже мой! – думал я. – Что это?»

Отрывок заканчивался в том месте, где игрушки впервые встречают Базза Лайтера. Энди считает Вуди с почетного места на своей кровати и помещает туда Базза. Вуди пытается вести себя, будто все в порядке, и объясняет другим игрушкам, что они должны просто подружиться с новичком. Подойдя к Баззу, он видит, как тот впервые оживает.

Базз моргает и говорит: «Базз Лайтер вызывает Звездный центр. Прием, Звездный центр». Базз считает себя астронавтом на задании. И вот я сижу в кресле в просмотровом зале. Я только что погрузился в иллюзию того, что эти игрушки живые. Я поверил, что одна из них, Базз Лайтер, сам во власти иллюзии и не понимает, что он всего лишь игрушка.

Это походило на безумие.

Когда ролик закончился, Эд взглянул на меня.

– Что вы думаете? – спросил он.

– Эд, я просто не знаю, что сказать. Это невероятно. Я никогда не видел ничего подобного. Разница между короткометражками и этим просто поражает.

– Спасибо, – ответил Эд. – Нам еще очень многое нужно сделать, чтобы закончить фильм, но вы уже можете получить представление о нем.

– Он поразит зрителей, – взволнованно добавил я. – Они понятия не имеют, что их ожидает. Это невероятно.

– Надеюсь, – сказал Эд. – Мы многое на него поставили.

Зажегся свет, и я снова оказался в заставленной просмотровой комнате, в старом, потертом кресле. Однако предыдущие десять минут я был в каком-то другом месте. В комнате Энди. В мире живых игрушек. Чувствовал. Переживал. Я не знал, кто за этим стоит, но где-то в этом здании точно трудились волшебники.

– Хотите осмотреться? – спросил Эд.

– Конечно, – ответил я. Я не знал, буду здесь работать или нет, но точно не хотел упускать шанс увидеть, как творится это волшебство.

Первой остановкой стал анимационный отдел Pixar. Мы зашли в большое открытое пространство, заполненное кабинами, каждая из которых была построена и оформлена так, чтобы соответствовать ощущениям занимающего ее сотрудника. Помещение напоминало что-то среднее между студенческим общежитием и тематическим парком в Хэллоуин. Оно было завалено старой мебелью, поделками, набором странных игрушек, мячей, разноцветными фонарями, картинками из аниме, моделями, постерами, комиксами и самыми разными личными вещами. Каждый аниматор сидел на рабочем месте собственного дизайна, перед одним или иногда двумя мониторами. Рядом с некоторыми аниматорами на стенах висели зеркала в полный рост.

– А зачем зеркала? – спросил я Эда.

– Вся анимация строится на действии, – объяснил Эд. – Прежде чем аниматоры оживят персонажа на экране, они часто проигрывают его роль перед зеркалом, чтобы полностью понять движения, которые нужно воссоздать в фильме.

Затем Эд отвел меня в сценарный отдел, где рядами висели большие пробковые доски, наполненные карточками с нарисованными от руки сценами фильма. Каждый участок расклад-

ровки представлял последовательность сцен из фильма, казалось, что на стенах их бесконечное количество, что ими занят каждый свободный кусочек пространства. Каждый рисунок был отличного качества, и их были тысячи – нарисованных от руки и рассказывающих маленький эпизод фильма.

Потом мы посетили кинолабораторию – темную комнату, почти полностью, от стены до стены, занятую загадочной машиной, установленной в середине. Машина походила на плоский металлический стол, на котором был установлен похожий на микроскоп прибор. Это было очень впечатляюще – такой прибор вы, скорее, ожидаете увидеть в большом университете или в правительственной лаборатории. Я не вполне понял его назначение – аппарат как-то был связан с переносом рисунков на пленку. Вероятно, он был создан самим Рихаг.

Затем меня отвели в комнату, называемую рендер-фермой, что бы это ни значило. Там было огромное скопление компьютеров, чьей функцией, очевидно, было создание компьютерных рисунков, которые и составляли каждый кадр фильма.

– На то, чтобы сгенерировать всего один кадр, могут уйти часы, – объяснил Эд, – а для фильма их надо сделать больше сотни тысяч.

Масштаб и детали того, что я наблюдал, ошеломляли.

Потом Эд привел меня обратно в анимационную зону, где мы сели за стоявший в углу стол. Здесь мне предстояло встретиться с креативным лидером Рихаг Джоном Лассетером. Джон был режиссером коротких фильмов Рихаг, и он же – режиссером «Истории игрушек».

Джон, вероятно, был на пару лет старше меня. Меня поразила его светлая мальчишеская эмоциональность. Он был в джинсах и гавайской рубашке, коренастый, с короткими, слегка редкими волосами. Его глаза блестели так, словно он был в постоянной готовности разыграть какую-нибудь шутку.

– Спасибо, что заехали к нам, – любезно начал Джон. – Кажется, Стив очень воодушевлен тем, как вы могли бы нам помочь. Я бы с удовольствием послушал, чем вы занимались раньше.

Джон внимательно слушал, пока я рассказывал о своем карьерном пути. Я рассказал о юридической практике и о том, как в конце концов пришел на работу к одному из своих клиентов. Джону было интересно, почему я это сделал.

– Мне нравилось заниматься юриспруденцией, – объяснил я, – но иногда это скучновато, и мне не нравилось, что мое время оплачивается шестиминутными интервалами. Я смотрел на своих клиентов со стартапами и думал, что они переживают настоящее приключение. Один из них, Echelon, разрабатывал сенсоры для обустройства умного дома. Это была удивительная технология, и я завидовал тому, на что они отважились.

Вскоре разговор свернул на Рихаг.

– Джон, отрывок, который я посмотрел, потрясающий, – признался я. – Я и не представлял, что в Рихаг происходит такое.

– Пока немногие действительно понимают, чем мы занимаемся, – сказал Джон. – Здесь у нас редкая смесь технологической и творческой сторон кинопроизводства. Я делаю фильм, который совершает технологический прорыв, но я не человек технологий. Это партнерство. Я объясняю технической команде, что хотел бы получить с точки зрения творчества, мы пробуем, когда что-то идет не так возвращаемся обратно, анализируем и снова пытаемся это реализовать. Я не получаю все, что хочу, но мы стараемся. У нас блестящая, невероятная техническая команда. Это как семейный союз.

– Я очень хорошо понял это по отрывку, который мне показали, – ответил я. – Мне не терпится увидеть продолжение. А что насчет Рихаг как компании? Каким вы видите ее будущее?

Джон на минуту задумался. Его выражение лица практически не изменилось, но, наверное, он стал чуть серьезнее, как будто бы сказать то, что он собирался сказать, было нелегко.

– Я скажу вам, – начал он. – Силы, которые нашим людям приходится вкладывать в эту компанию, даже больше, чем экстраординарные. Это было нелегко. Совсем нелегко. Люди здесь год за годом делают работу, которая каждый день потрясает меня, и они не просят за выполнение этой работы многого.

Джон был очень взволнован тем, что рассказывал мне.

– Это блестящие, творческие, увлеченные люди – на всех уровнях Pixar, – продолжал он. – Я хочу увидеть, как они получают заслуженные ими признание и вознаграждение. До сих пор это была борьба. Но ради них, ради всех нас, я хочу, чтобы Pixar добился успеха.

К этому моменту голос Джона дрожал от волнения. Он как будто бы был парламентаром, выступающим против глубокой несправедливости, которая должна быть исправлена.

Мы еще немного поговорили об «Истории игрушек». Джон объяснил, как эта идея возникла из более ранних коротких фильмов, как он был рад, что стать голосами Вуди и Базза согласились Том Хэнкс и Тим Аллен и что музыку для фильма делает Рэнди Ньюман.

Это были серьезные имена. Том Хэнкс после серии успешных проектов – «Неспящие в Сиэтле», «Филадельфия», «Форрест Гамп» – стал одной из главных мировых звезд, а следующим летом должен был выйти еще один нашумевший фильм с его участием «Аполлон-13».

Тим Аллен был ведущим популярной телепередачи Home Improvement, выходившей уже третий сезон и имевшей огромные рейтинги. У Рэнди Ньюмана была звездная карьера записывающего исполнителя и композитора музыки для фильмов.

– Это отлично! – сказал я. – Должно быть, вы в восторге.

– Так и есть, – сказал Джон. – И работаете с ними прекрасно. Остальные голоса тоже замечательные. Нам очень повезло.

Разговор продолжался, но мне, как простому парню из Кремниевой долины, было трудно не испытывать некоторый трепет перед знаменитостями. Кинобизнес и то, чем я всегда занимался, разделяло расстояние в несколько световых лет. И вот я сидел здесь и обсуждал, каким прекрасным был голосовой кастинг у компании, к которой я мог присоединиться. Все это казалось немного нереальным, как будто я был на экскурсии по голливудской студии, а не на собеседовании на работу.

Пока я сидел там с Джоном и Эдом, события сегодняшнего дня отозвались во мне новым чувством. Два этих руководителя долгие годы отдавали делу свои умения и мастерство, практически не получая коммерческого успеха и признания. Я понятия не имел, как, когда или где они могли бы преуспеть, но одна вещь казалась мне совершенно ясной. Они были победителями. Я мог не знать, как к ним придет эта победа, но был абсолютно уверен, что так или иначе это случится.

Потом Эд познакомил меня с Пэм Кервин, Биллом Ривзом, Ральфом Гуггенхаймом и некоторыми другими представителями руководящей команды, и я сам не заметил, как мой визит завершился. При этом на выходе из здания мой пузырь благоговения довольно быстро лопнул. Я снова оказался на унылой парковке с видом на нефтеперегонный завод на другой стороне улицы и с ожидающей меня по дороге домой пробкой.

Не было необходимости делать поспешные выводы – в конце концов, я еще не знал, приму ли приглашение. Очевидно, это зависело и от того, как оценили меня Эд, Джон и другие, с кем я встретился. Что касается моих личных планов, я чувствовал, что они окажут мне честь, если захотят видеть частью своей команды. Однако в профессиональном плане Pixar оставался для меня загадкой. В нем было много прекрасных вещей, но еще больше в нем было тревожных сигналов. Насколько бы сильно я ни был впечатлен Стивом, Эдом, Джоном и тем, что Pixar делал, моей задачей было выстроить их бизнес, привести его к коммерческому успеху, может быть даже – к акционерной компании. Это потребовало бы от меня больше, намного больше, чем посмотреть несколько минут замечательного фильма.

Более того, я не обладал чутьем в этом бизнесе. Кинопроизводство было мне абсолютно чуждо. Возможность увидеть работу Pixar была очень заманчивой, но я не стал разбираться в этих вопросах лучше, чем в тот момент, когда впервые позвонил Стив. В моей голове отличный фильм, отличная технология, даже отличный актерский талант не трансформировались в бизнес-стратегию. Никто так и не объяснил, в чем заключался бизнес Pixar, и Эд намекнул на недовольство и неприятие Стива, которое было в прошлом Pixar. Я совсем не был уверен, что погрузиться во все это было бы хорошей идеей. И я точно не хотел приходить на работу в компании потому, что почувствовал легкое волнение от встречи со звездами.

Стив позвонил на следующий день.

– Ваша встреча в Pixar прошла отлично, – сказал он. – Вы им понравились, и они уверены, что вы могли бы сработаться. Я очень этому рад. Что думаете вы?

– Спасибо, Стив, – ответил я. – Очень приятно это слышать. Поездка была отличной. Я под впечатлением, можно сказать, потрясен.

Я не был уверен, все ли мои сомнения или какую часть из них стоит открывать Стиву. Кажется, он шел к тому, чтобы сделать мне предложение, и мне не хотелось рисковать им, даже если я не знал наверняка, как быть. Однако я должен был что-то сказать.

– У меня все еще есть некоторые вопросы по поводу бизнеса Pixar, – сказал я. – Продукт, технология и команда великолепны. Но я не пойму, что здесь станет точкой роста для бизнеса.

– Вот об этом мы и должны подумать, – сказал Стив. – В Pixar собрались удивительные таланты, они делают работу, которую никто не делал прежде. Пришло время превратить это в бизнес. Думаю, ты здесь очень пригодился бы. Может, встретимся и обсудим твое вступление в дело?

Мне было приятно это слышать. Что бы я ни думал о деловом потенциале Pixar, я был более чем польщен тем, что они хотели видеть меня частью своей команды. Мы со Стивом встречались еще пару раз, в том числе ужинали у него дома с Хиллари и женой Стива Лорен. Подходило время принимать решение. И мне нужно было всерьез задуматься о том, как я поступлю.

За советом я обратился к своему старому другу и учителю Эфи Арази, основателю и генеральному директору Electronics for Imaging, где я до сих пор работал финансовым директором. Именно Эфи когда-то открыл мне путь в бизнес.

Эфи было около шестидесяти лет, он родился в Израиле и считался одним из отцов израильской хай-тек отрасли. Основанная им в Израиле компания Scitex Corporation произвела революцию в области цветной печати и графического дизайна. Забавно, что об Эфи часто отзывались как об израильском Стиве Джобсе – отчасти из-за его пионерских шагов в области высоких технологий, отчасти из-за яркого и эксцентричного характера и отчасти потому, что в 1998 году он внезапно оставил основанную им компанию, поскольку после начальных успехов та заметно сбавила обороты.

Эфи тогда переехал в Кремниевую долину, мечтая основать новую компанию, которая продолжила бы революцию в цифровой цветной печати. Эта компания, Electronics for Imaging, располагалась в Сан-Бруно, в Калифорнии. Вскоре после ее основания Эфи в поисках юриста связался с моим старшим партнером Ларри Сонзини. Эфи нужен был сотрудник с опытом проведения сделок в области сложных технологий. Ларри попросил взяться за дело меня. Мы впервые встретились с Эфи в офисе его новой компании, расположенной примерно в получасе езды на север от моего офиса в Пало-Альто.

Эфи встречал нас в лобби. Он был высоким и потрясающе красивым, с глубокими голубыми глазами и кудрявыми волосами, растущими высоко надо лбом. Он был безукоризненно одет: в сшитых на заказ брюках и идеально подобранной шелковой рубашке. У него была характерная, почти королевская походка. Несмотря на легкий израильский акцент, он очень хорошо говорил по-английски.

– Приветствую, – сказал Эд. – Могу я предложить вам совершить возлияние?
«Возлияние? Кто так говорит?» – подумал я про себя.

Так началось сотрудничество, которое побросает нас с Эфи по всему миру, где мы будем совершать сделки с такими титанами отрасли автоматизации офисной деятельности, как Canon, Xerox, Ricoh и Kodak. Для крошечных стартапов Кремниевой долины заключение справедливых сделок с этими огромными компаниями было непростой задачей. По сути, на этом и строилась вся моя юридическая деятельность. В привычках таких гигантских компаний, как эти, было связать стартапы всеми возможными способами, часто блокируя их свободу стать независимыми и процветающими. Большие корпорации были окружены непроницаемыми стенами бюрократии, душившими гораздо более подвижные стартапы. Моя работа состояла в том, чтобы маленькие стартапы все же заключили справедливую сделку.

Мы с Эфи проводили все больше и больше времени вместе, и так началась дружба, вышедшая за рамки бизнеса. Эфи, бывший почти на двадцать лет старше меня, стал для моей семьи чем-то вроде любимого дядюшки. Он обожал запускать спортивных воздушных змеев на двух и четырех веревках, созданных для выполнения сложных фигурных полетов, и иногда брал мою семью запускать змеев в парк Марина Грин в Сан-Франциско, где прекрасными декорациями служили виды на город и мост Золотые Ворота.

Когда я начал задумываться, хотел бы я продолжать работать как юрист, именно Эфи дал мне первый шанс.

– Ты мог бы работать на нас, – сказал Эфи.

– В каком качестве? – спросил я.

– В каком хочешь, – сказал он. – Что-нибудь придумаем.

– Заманчиво, – ответил я. – Но не думаю, что я хотел бы присоединиться к твоей компании в качестве юриста. Для занятий правом я и так в отличном положении. Если я пойду к тебе в фирму, мне бы хотелось расширить область своей деятельности.

– Можешь расширять столько, сколько хочешь, – сказал Эфи. – Я дам тебе возможность реализовать себя в бизнесе, и до тех пор, пока будешь справляться, будешь расти.

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.