

АВАНТЮРИСТ ИЗ NETFLIX

Как я нарушил
все правила,
устроил переполох
в Голливуде
и изменил будущее
видеоиндустрии

Митч Лоу

перевод
Наталии Брагиной



МИОО

Реальные истории (МИФ)

Митч Лоу

**Авантюрист из Netflix. Как я
нарушил все правила, устроил
переполох в Голливуде и изменил
будущее видеоиндустрии**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2022

УДК 82-94:65.018.2

ББК 84(7):65.29

Лоу М.

Авантюрист из Netflix. Как я нарушил все правила, устроил переполох в Голливуде и изменил будущее видеоиндустрии / М. Лоу — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2022 — (Реальные истории (МИФ))

ISBN 978-5-00214-350-4

История о революции в видеоиндустрии глазами человека, который находился в ее авангарде и помог сформировать мир, в котором вы можете смотреть любой фильм, где и когда захотите. Что может ждать подростка, который бросил учебу в Америке и уехал торговать контрабандой в Восточной Европе? Исколесил десятки стран, жил в израильском кибуце, а в конце путешествия сбросил свой мотоцикл с обрыва? Так началась история Митча Лоу, который помог успешно запустить Netflix, ярко прогорел со стартом MoviePass и стал президентом Redbox. Митч Лоу покажет внутреннюю кухню кинобизнеса, начиная со времен раннего кабельного телевидения и VHS и заканчивая эпохой стриминга, где у потребителей есть бесконечный выбор и контроль над фильмами, которые они смотрят. Проникнутые философией дзен-буддизма приключения Митча Лоу по вселенной индустрии развлечений не только захватывают дух, но и позволяют извлечь ценные уроки для бизнеса и жизни. Для кого книга Для любителей приключенческих true story и бизнес-мемуаров. На русском языке публикуется впервые.

УДК 82-94:65.018.2

ББК 84(7):65.29

ISBN 978-5-00214-350-4

© Лоу М., 2022
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2022

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие | 7 |
| 1. Головокружительная история | 9 |
| 2. Бизнес и искусство безрассудной легкости | 12 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 20 |

Митч Лоу
**Авантюрист из Netflix. Как я нарушил все
правила, устроил переполох в Голливуде
и изменил будущее видеоиндустрии**

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2022 by Mitch Lowe

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2024

* * *

Предисловие

Весной 1997 года я сидел без работы и в поисках прибыльного занятия стал обсуждать разнообразные бизнес-идеи с Ридом Хастингсом, давним приятелем. Я тогда рассказал ему о десятке разных проектов: разработка персонализированной формулы шампуня, создание какого-то особенного корма для собак, продажа витаминов по подписке... Самой дикой была идея сдавать DVD в прокат и отправлять их клиентам почтой. Все говорили, что такой бизнес точно не имеет перспектив. «Теперь на каждом шагу есть Blockbuster, – совершенно справедливо замечали почти все мои собеседники. – Зачем же людям брать кино напрокат, да еще и ждать диск три-четыре дня?»

Однако надежда и оптимизм победили, и в апреле 1998 года мы создали компанию, известную теперь под названием Netflix. Компания, начинавшая тогда всего-то с рассылки DVD по почте, прошла за эти годы удивительный путь и превратилась в глобальный бизнес в сфере развлечений. Обо многих любопытных эпизодах нашего пути вы прочтете на страницах этой книги. Возможно, самое удивительное заключается в том, что поначалу никто в нашей команде даже примерно не представлял, как устроен видеопрокатный бизнес.

Ну то есть почти никто.

На сцене появляется Митч Лоу. С ним я познакомился летом 1997 года на конференции VSDA в Вегасе, где он работал на крошечном стенде. Наш первый разговор был не особенно долгим, но мне показалось, что он разбирается в теме, и я решил, что хотел бы видеть его в нашей команде. Было непросто, но в итоге я убедил Митча, и это оказалось одним из самых удачных моих решений. Так началась моя многолетняя дружба с одним из самых умных, добрых и интересных людей.

Поначалу Митч привлекал меня тем, что досконально разбирался в видеобизнесе. Он знал клиентов, понимал, что это за люди, что именно они смотрят и что им нравится. Он знал отрасль: какие подходы уже были испробованы и какие из них приносили результат. А еще он собирал людей, как некоторые собирают карточки с покемонами, – ему нужен был полный набор. Оказаться с ним, к примеру, на отраслевом мероприятии было настоящим мучением: примерно каждый третий из собравшихся оказывался давним приятелем, и было совершенно необходимо «остановиться на пару минут» и поговорить.

Узнав Митча поближе, я стал понимать, что его знание видеоотрасли – это лишь верхушка айсберга. Он рассказывал мне невероятные истории о том, как был когда-то диджеем в Италии, возил цыганскую одежду контрабандой из Румынии, тусовался с Энди Уорхолом в Монако, имел дело с военной полицией в Египте и руководил художественной галереей в Сан-Франциско.

На страницах этой книги Митч поделится своими историями и с вами, а также расскажет о том, как зарождался и развивался проект Redbox, и о том, как он пытался радикально изменить подход к продаже билетов в кино с помощью MoviePass. И все это не просто истории – из каждой из них можно извлечь урок. В свое время Митч страшно хотел научить меня всему, что знал о видеопрокатном бизнесе, а теперь он так же горит желанием поделиться всем, что понял о бизнесе и жизни, с читателями.

Если пытаться найти нечто общее во всех его историях, то это, наверное, присущие ему любопытство и готовность к экспериментам. Именно эти свойства его характера проявились во всей красе летом 1998 года, вскоре после создания Netflix. «У меня идея. – С этими словами Митч влетел однажды в мой кабинет. – Я только что прочел, что Билл Клинтон будет давать показания о связи с Моникой Левински и запись будет опубликована. Может, нам выпустить DVD с его речью?»

«Митч, – начал было возражать я, – ты хоть представляешь, как мы этот контент получим? А мастеринг DVD? Это вообще как делается?»

И тогда он посмотрел на меня своим особым взглядом, который я видел еще сотни раз после этого. «Нет, – ответил он после некоторых раздумий, – но наверняка разберусь».

И пошел воплощать идею в жизнь. Никто из нас, и уж точно не сам Митч, не мог и предположить, что из этого получится. Проект, на который он собирался потратить от силы день, растянулся на несколько бессонных недель, при этом мы десятки раз оказывались в тупике, принимали дурацкие решения и совершали ошибки (в частности, случайно разослали диски с порнографией нескольким сотням клиентов). Но Митч добился результата, благодаря чему широкая публика заметила Netflix. И это еще не все: эксперимент стал основой всей нашей стратегии на последующие годы, в течение которых мы регулярно пробовали новое, ошибались и исправлялись.

Мы с Митчем поработали вместе над десятком не менее безумных проектов, и в начале каждого из них кто-нибудь обязательно говорил, что у нас ничего не выйдет. В 2002 году завершился наш последний совместный проект в рамках Netflix. Мы с Митчем все лето торчали в Вегасе, пытаясь запустить работу первых киосков-автоматов. Я искренне считал, что это был последний фортель в стиле «не знаю, но разберусь».

Я ошибался.

Десять лет спустя, осенью 2013 года, Митч позвонил мне – и я тут же понял, что у него очередная фантастическая идея. «Ты должен познакомиться с этими людьми, – начал он с места в карьер. – Это проект под названием MoviePass. Они продают подписку на билеты в кино». И вот я снова начал работать с Митчем – и снова многие говорили, что новая идея не взлетит. Я лично продержался недолго и не буду сейчас вдаваться в детали, чтобы не испортить вам впечатление от книги. Скажу лишь, что этот революционный для отрасли проект длился восемь лет и определенно стал одной из самых ярких и увлекательных бизнес-историй. Как обычно, Митч был в самой гуще событий.

Начинаете ли вы свой первый бизнес, или у вас за спиной уже долгий и успешный опыт – вы точно узнаете из этой книги много полезного, ведь ее написал человек, который все видел, все пробовал и всех знает. Сами увидите... Таких, как Митч, больше нет.

Марк Рэндольф, сооснователь и первый CEO Netflix, автор бестселлера «Это не срывает. История создания Netflix, рассказанная ее основателем»

1. Головокружительная история

Восьмеричный путь

Мы рождаемся, учимся стоять и ходить, переживаем взлеты и падения – и все это доказывает, что настоящий путь к успеху не бывает простым и ровным. Не менее сложным оказывается процесс познания и принятия себя и причин, по которым мы оказались на этой планете.

Я видел своими глазами, как полностью изменились телевидение и киноиндустрия. Причем я не просто наблюдал, сидя в зрительном зале, – я лично участвовал в тех переменах, благодаря которым мы сегодня совершенно по-новому получаем и потребляем развлекательный контент. В ходе этой эволюции я много раз видел упорное сопротивление инновациям и заносчивость космических масштабов, с которой отдельные руководители индустрии развлечений относились к этим переменам.

Я и все мои коллеги действовали благодаря интуиции, собственному упорству и безошибочному чутью в отношении желаний и интересов зрителей. Хочу добавить, что этого чутья часто не хватало тем, кто занимался продажей и дистрибуцией сериалов и кинофильмов. Или же они были крайне близоруки и слишком фанатично оберегали свои источники дохода.

Я бы многое мог рассказать... Ну, для этого, собственно, и написана эта книга. Чтобы вспомнить события, которые вдохновляли меня на перемены и помогали добиваться успеха в роли лидера. Но это не все: я хочу объяснить, как нам удалось вырваться за пределы общепринятых правил, согласно которым выпуск кинофильмов и телешоу жестко контролировался крупнейшими студиями, и создать мир, в котором мы можем смотреть все, что нам вздумается, – хоть сидя на любимом диване с попкорном в руках, хоть стоя с телефоном на автобусной остановке. Я хочу рассказать, как нам удалось радикальным образом изменить индустрию колоссального размера, развитие которой было прежде замкнуто в жесткие рамки. Я хочу показать, какие выводы из этой истории можно сделать и как их применить в работе над самыми экстравагантными проектами. К примеру, как отказаться от традиционных подходов к управлению, не приносивших успеха, или добиться прорыва в бизнесе, который *вы* только собираетесь создать.

Что вы найдете в этой книге? Я покажу, как из подростка, бросившего школу, возившего контрабандой наличные в Восточную Европу и перегонявшего «мерседесы» в Дамаск, я превратился в хозяина целой сети видеопрокатов. Я объясню, как, будучи уже специалистом, хорошо знавшим прокатный бизнес, я вместе с Ридом Хастингсом и Марком Рэндольфом оказался одним из основателей и руководителей Netflix – компании, которая сумела выстроить тесные отношения с любителями кино при помощи почты и интернета, хотя в то время считалось, что для организации видеопроката необходима дорогая недвижимость на главной улице города. Я расскажу о том, как, стремясь доказать, что способен управлять масштабными проектами, я помог корпорации McDonald's создать сеть киосков-автоматов, через которые можно было взять DVD напрокат. Мы превратили ее в многомиллиардный бизнес, а потом реорганизовали его и создали сервис DVD-проката Redbox, который пережил даже Blockbuster и всех остальных в этом сегменте. И наконец, я объясню, как пытался переосмыслить и радикально изменить индустрию кинопроката с помощью ежемесячной подписки на посещение кинотеатров MoviePass. Дело закончилось неудачей, но мы сумели изменить бизнес-модель кинотеатров, и тогдашние перемены заметны сегодня, в постковидную эпоху.

В какой-то момент я стал осознавать, что мне требуется изменить образ жизни и найти баланс между работой и личной жизнью. Я стал заниматься в центре медитации и вернулся

к буддизму, которым увлекался еще в юности. Книгу я писал, опираясь на принципы дзен-буддизма, которых давно придерживаюсь. Эти принципы помогли мне найти свой путь в индустрии развлечений, где немало коррупции и обмана, и осознать, каковы желания миллионов зрителей. Эти принципы помогли мне увидеть всю сюжетную арку моей собственной жизни и карьерного развития в правильной перспективе. Каждую главу (со второй по девятую) я начинаю с одного из таких принципов, или элементов Восьмеричного пути. Они были сформулированы тысячи лет назад и оказались для меня идеальными маяками. Восьмеричный путь я использовал не как религию или догму, но как структуру, как тщательно продуманное направление. Я использую эти принципы и потому считаю себя дзен-новатором.

Многие думают, что прорывы – это обязательно что-то вроде насильственного и резкого переворота. Но это совсем не так. Гораздо чаще новаторский прорыв требует стабильного и долгого усилия. Вода камень точит, а подход дзен-новатора медленно, но верно ведет к успеху, обеспечивая долгосрочную победу над косным мышлением традиционных компаний в консервативных отраслях. Если вы научитесь лучше понимать клиентов, а также если у вас достанет воображения, чтобы находить новые способы предложить этим клиентам именно то, чего они хотят, – вы обязательно одержите победу. На это могут уйти годы, может потребоваться множество попыток, вы можете терпеть неудачи гораздо чаще, чем хотелось бы. Однако если компании по причине собственного высокомерия отказываются меняться, то их бизнес рано или поздно непременно ждет крах. И дзен-новатор должен быть готов тут же перевернуть все с ног на голову и перестроить рухнувшую систему.

По ходу повествования я буду делиться собственными наблюдениями и выводами. Возможно, какие-то из них вам пригодятся. Прежде чем бросить школу (к тому моменту я уже был в выпускном классе), я понял, что учеба не заканчивается никогда и то, что вы узнали и освоили, может пригодиться далеко не сразу. С тех пор я имел возможность убедиться, что учиться можно в самых разных ситуациях и что нередко мы получаем знания из неожиданных источников. Возможно, вам приходилось наблюдать за тем, как разные люди реагируют на неудачи, как основатели и руководители компаний ведут себя, когда бизнес оказывается на грани катастрофы, или как морские птицы умудряются летать совсем низко над волнами. Не исключая, что вам случалось учиться и у настоящих учителей или у экспертов вроде меня.

Даже сейчас, когда мне уже под семьдесят, я чувствую себя таким же здоровым и бодрым, как в сорок. Почти всегда я засыпаю, чувствуя, что за день сделал все, что должен был сделать, – и утром просыпаюсь с воодушевлением. Для этого я просто переношу все важное, что не удалось успеть, на следующий день. Это отличный способ борьбы со стрессом.

Читая мою историю, вы увидите, что я терпел поражения не реже, чем праздновал победы. Я склонен во всем искать положительное: и в людях, и в идеях, и в планах, – а потому у меня всегда было полно возможностей для увлекательных приключений. Такой жизненный настрой приводил к тому, что мне приходилось иметь дело с людьми и компаниями, которые можно считать в лучшем случае неподходящими партнерами, а в худшем – мошенниками. Я нередко испытывал разочарование, мучился, злился, но все равно ни на что бы не променял те неудачи. Я твердо знаю, что нельзя сжигать мосты. Мне не раз и не два случалось наблюдать, как некто, кого я не хотел больше видеть, возвращался в мою жизнь, и это оказывалось большим везением.

Я путешествовал и жил в разных странах, а также в разных частях Соединенных Штатов. В 1957 году мы с родителями и моим замечательным братом Марком переехали из Омахи, штат Небраска, в Ла-Месу, штат Калифорния, – отец был авиационным инженером, и мы поехали за ним. Мне пришлось менять школу девять раз, и я научился адаптироваться в любой новой среде. Но в этом был и минус: в детстве у меня не было друзей. В последнем классе старшей школы я сбежал в Канаду: мы с моим другом Кирком думали, что это будет невероятное приключение. Потом я уехал в Германию и стал жить с отцом. Потом я привел к нему каких-то

бродяг, которых встретил в Мюнхене, и он меня выгнал. Я жил в Италии, Франции, Испании, Израиле и Монако, рассказ об этом будет ниже. В США мне пришлось жить в Области залива Сан-Франциско, в Чикаго, Нью-Йорке и Майами. Еще до начала эпидемии ковида я поселился в Мексике и продолжаю путешествовать и переезжать с места на место.

На страницах этой книги я расскажу о трех важнейших элементах индустрии развлечений, которые я вывел на основе своего личного опыта участия в их создании. Все началось с салонов видеопроката, которых в восьмидесятые появилось великое множество. Затем началась эпоха DVD, и компания Netflix смогла построить бизнес проката и доставки фильмов по почте по подписке, а Redbox создала сеть киосков-автоматов по прокату и продаже DVD-дисков, годовая выручка которой составляла почти два миллиарда долларов. А потом появился стриминг: новые технологии радикально изменили наши взгляды на то, как мы воспринимаем и потребляем медиаконтент. В [последней главе](#) я поделюсь соображениями относительно дальнейшего развития.

Надеюсь, вы получите от чтения моих рассказов не меньше удовольствия, чем получал я, когда писал их и когда со мной происходили все эти события.

2. Бизнес и искусство безрассудной легкости

*Самма вайама (правильное усилие)
Наши усилия должны быть достаточно серьезными
и настойчивыми, чтобы мы могли достичь намеченного.*

В ранней молодости я предавался безрассудной, но расчетливой легкости. Я считаю ту жизнь безрассудной, так как брался почти за все и пробовал все. Я называю ее расчетливой потому, что каждое безрассудное решение я тщательно обдумывал, отчего поначалу каждое из них казалось мне стоящим.

В отличие от большинства успешных и известных предпринимателей, я не учился в колледже, да и школу не окончил. Пока они занимались у профессоров, я учился на практике, перепробовал все на свете и часто терпел поражения.

Мне важно было быстро находить друзей, чтобы вместе совершить очередную авантюру, так как в детстве у меня в жизни все без конца менялось. Между первым классом и выпускным вечером я сменил девять школ. В третьем классе я учился аж в трех разных школах. Времени заводить друзей или хотя бы учиться, как это делать, у меня не было. Вместо этого я тратил все время на чтение и размышления. Я обожал планировать и придумывать разные схемы и вечно проигрывал в голове разные сценарии.

Во многом я стал таким, каков я есть, благодаря тому, чем занимался, будучи подростком. В тот период, который начался где-то в середине шестидесятых, я жил под влиянием неуправляемого и безграничного любопытства. Если что-то казалось мне интересным, я за это брался, так как анализировать все «за» и «против» мне было лень, а потом я же был молод, черт возьми, и по наивности считал себя неуязвимым. Я хотел понять, как устроен мир, как взаимодействуют люди, что такое бизнес и продажи. А еще мне были интересны города и страны, далекие от нашего дома в Северной Калифорнии. На фоне бесконечных переездов и отсутствия друзей мне пришлось научиться самому находить себе интересы и мотивацию.

Поиски озарений и откровений заставили меня вырваться за пределы спланированного родителями пути: школа, университет, надежная работа, умение зарабатывать деньги. Моя картина мира стремительно расширялась по мере того, как я сталкивался с самыми разными людьми. Чем больше новых лиц я встречал, тем больше мне хотелось общаться. Я понял, что нет никакого единого правильного или неправильного подхода к жизни – есть лишь разные точки зрения. Дзен-буддисты считают, что нужно все принимать и впитывать, наблюдать и разбираться, что взять с собой, а что оставить позади.

Как мы увидим ниже, к восемнадцати годам я побывал уже в десятке стран и попробовал себя в самых разных жанрах: был диджеем в клубе, возил контрабандой наличные в страны за «железным занавесом», воровал бананы и грейпфруты у арабов в зоне военного конфликта. Я познакомился с невероятными людьми; многие из них стали со временем известными деятелями культуры и контркультуры, как, скажем, поэт-битник Гэри Снайдер или художник Энди Уорхол. Моя открытость к людям и к миру во многом сродни тому, как я действую в бизнесе: меня ведет исключительное любопытство, и я постоянно хочу разобраться, как что устроено и как это работает.

И еще один важный фактор: девушки. Я быстро влюбляюсь. Вижу девушку – и тут же понимаю, что хочу быть с ней. Это свойственно многим мужчинам, но большинство из них ничего в связи с этим не предпринимают. В шестидесятые, когда и среди женщин было распространено подобное отношение к жизни, я быстро сходился со многими из них, и мы становились любовниками. Так что во многом история моей юности – это история многочисленных романов и совместных походов.

Свое первое бизнес-предприятие я создал в Санта-Кларе, когда мне было одиннадцать. На Рождество я получил набор для проведения научных экспериментов. Применяв все знания, которые удалось почерпнуть из журналов *Scientific American*, я придумал целую программу волшебных фокусов. Я сообщил брату Марку, что мы сможем подзаработать, если продать соседям билеты по двадцать пять центов и провести представление под нашим автомобильным тентом. Мы купили рулон билетов и за несколько дней обошли все дома в нашем поселке, выручив двадцать – двадцать пять долларов. Мы говорили, что часть выручки пойдет в пользу Красного Креста, и это нам очень помогло. Не помню уже, я это придумал или Марк, но полагаю, что я ему еще должен за тот наш успех.

Когда я был старшекласником, мы жили с мамой и уже третьим отчимом, Тедом Бекинсом, который происходил из очень состоятельной семьи. Они владели бизнесом по организации перевозок и хранения вещей. Наш дом находился в Милл-Вэлли, в Калифорнии, к северу от Сан-Франциско, за мостом Золотые Ворота. Мама была в разводе. Она практически все мне разрешала. Я ходил тогда в небольшую частную школу в Сан-Франциско под названием *Urban School*. В то время там использовали открытую модель обучения, что означало, по сути, свободное посещение. Вот тогда я и начал жить по собственным правилам, а летом, в каникулы, отправился по стране автостопом.

Вместе с другом моего брата мы решили, что летом 1968 года поедем автостопом в Канаду. Мы представляли, как доберемся на попутках через всю Канаду в Новую Шотландию, там найдем частный самолет и полетим в Европу, – а потом кто знает, куда нас еще занесет. (Как вы увидите дальше, мое расчетливое вроде бы безрассудство было именно что плохо рассчитано.) Вот с таким планом мы и отправились на север. У меня было сорок пять долларов, у моего приятеля – целых девяносто.

Мы стояли на обочине автомагистрали 101, неподалеку от границы штата Орегон, и пытались поймать попутную машину. Уже начинало темнеть, и тут, заскрипев тормозами, рядом остановился побитый жизнью красный пикап. Красавица-блондинка, худощавая и босоногая, крикнула нам в окно: «Привет, ребята!» Она объяснила, что едет в ту же сторону, куда нужно было и нам, у нее есть домик в лесу и она может нас подвезти и даже предлагает переночевать у нее.

Мой попутчик бросил на меня быстрый взгляд. Мы побросали рюкзаки и спальные мешки в кузов и поехали. Она рассказала, что ее бойфренд работает в Орегоне на сборе фруктов и она нас туда может отвезти на следующий день. Разумеется, мы были страшно рады найти попутчицу и просто счастливы, что повстречали такую уверенную в себе и сексуальную женщину, к тому же на несколько лет старше нас. Мы доехали до ее домика, поужинали – и тут она нас огорошила, заявив, что хочет с кем-то из нас переспать и что сама выберет, с кем именно. Мысленно я, наверное, уже кричал, как первоклашки, когда они тянут руку в классе: «Я, я, выбери меня!» – и она так и сделала. Друг был недоволен. Это была ночь исключительной важности в жизни молодого человека, которому вот-вот должно было исполниться шестнадцать.

На следующий день мы поехали вдоль побережья. Примерно через час она решила, что мы с ней можем забраться в спальный мешок в кузове, а Кирк пусть ведет машину. Он водил ужасно, и нам с ней угрожала реальная опасность, пока мы петляли по дороге. В итоге у нас закончился бензин.

К вечеру мы добрались в город Сисайд, штат Орегон, она бросилась на шею своему бойфренду. Так закончилось мое юношеское приключение. Мы с Кирком продолжили путь. Эта история стала неплохим началом моей жизни в стиле безрассудной, но расчетливой легкости.

Мы умудрились добраться до канадского Ванкувера. Я начал подрабатывать в местной подпольной газетке «Джорджия Стрэйт». Гуляя по берегу Инглиш-Бей, я познакомился с барышней по имени Джули, и мы тут же страшно понравились друг другу. Она незадолго

до этого бросила школу. Мы с ней сбежали на остров Ванкувер, а через несколько недель я помог ей перебраться в Штаты по чужому удостоверению личности, принадлежавшему старшей сестре приятеля одного моего приятеля.

Невероятно, но водительское удостоверение, выданное восемнадцатилетней девушке в городе Сент-Луис, штат Миссури, удалось тогда выдать за удостоверение пятнадцатилетней Джули. Сегодня у нас бы так не получилось.

В общем, мы оказались в доме поэта-битника Гэри Снайдера, где-то среди холмов Милл-Вэлли. Родители Джули умудрились отправить на поиски дочери канадскую конную полицию. В итоге нас нашли моя мама и отчим.

Мои и ее родители поддержали предложение встретиться в Сан-Рафаэле, штат Калифорния, у семейного психотерапевта. До сих пор не понимаю, зачем тогда мои родители в это ввязались. Мы объяснили нашу позицию: что Джули пришлось бросить школу, что она не намерена возвращаться домой, что она въехала в США нелегально и что я тоже в школу не вернусь. Мы оба жили у Гэри Снайдера.

И те и другие родители, конечно, забеспокоились. Психолог предложила решение, с которым все мы согласились: родители Джули могут арендовать комнату у моей матери, Джули станет ходить в местную государственную школу Mt. Tamalpais, а я вернусь в Urban School. Думаю, все они пошли на это исключительно потому, что родители Джули были уже в возрасте. Она была их четвертым ребенком, гораздо младше первых троих.

Насколько я помню, я отлично учился, если предмет мне нравился: история, математика и философия были моими любимыми уроками. Память – дело ненадежное, как я впоследствии понял, и это касалось не только меня. На вечере встречи выпускников спустя сорок лет после окончания школы из моего класса было всего двенадцать человек, и меня никто не вспомнил. Лишь к концу встречи они поняли: «А, так это ты тот парень, который всегда прогуливал?» Я обожал эти три предмета, но почти никогда не делал никаких заданий и почти всегда получал неудовлетворительную оценку с комментарием вроде «масса способностей... если бы ты только взялся за ум». Вот и все мои успехи по предметам, которые я любил: сплошь низкие оценки.

Мне казалось, что я не узнаю в школе ничего важного или полезного для взрослой жизни. Прочитав «Сиддхартху» Германа Гессе и «Волшебную гору» Томаса Манна, я тогда увлекся буддизмом. Чтение давало мне ответы на вопросы о смысле жизни, без которых я чувствовал себя потерянным. Мной двигало желание вырваться в большой мир, начать жить свободно и разбираться в том, что происходит вокруг.

Однажды я приехал встретить Джули из школы, как делал почти каждый день, но не нашел ее на нашем обычном месте и пошел вокруг здания. Я увидел, как она обнимается с парнем по имени Роб. Мне было так больно, ревность была такой ужасной, что я просто не мог этого вынести. На этом наши отношения закончились.

Тогда я и решил, что школу пора бросать. Как ни странно, мама отнеслась к этой идее с пониманием и даже предложила помощь. Она познакомила меня с человеком по имени Фанки Сэм, юристом из Саусалито, который в свободное от работы время выпускал постеры, отпечатанные с помощью ультрафиолетовой краски, со сценами из «Камасутры», или с диснеевскими гномами под юбкой у Белоснежки, или с афишами рок-концертов. Мне тогда казалось, что Сэм пытается ухаживать за мамой и хочет убрать меня с глаз долой, чтобы я не мешал.

«А может, тебе попробовать стать нашим торговым представителем в Европе?» – спросил он меня. Он знал, что школа мне надоела и что я буду счастлив отправиться в Европу, тем более что отец жил тогда в Мюнхене.

Мои соображения насчет жизни в Европе сформировались под влиянием еще одной книги Томаса Манна, которую я тогда прочел, – «Признания авантюриста Феликса Круля». История Круля разворачивается в 1920-е годы. Это был умный, ловкий, обаятельный человек,

который без конца хватался за разные безумные затеи, – к примеру, одно время он притворялся доктором. И я тогда думал, что в целом ничем от него не отличаюсь, разве что пары лет учебы мне не хватает, но я во всем разберусь и освоюсь.

Так что я был готов ко всему. Фанки Сэм собрал мне в дорогу целый рулон образцов постеров и других материалов. Я договорился с двумя школьными преподавателями, что во время поездки выполню проекты по их предметам и тогда смогу получить школьный аттестат. Сев в Сан-Франциско на самолет, я впервые в жизни почувствовал себя совершенно свободным. Я стал взрослым, и теперь мне не на кого было рассчитывать. Я был страшно горд собой.

Прилетев в Германию, я начал искать компании, которые могли бы заинтересоваться моими постерами. В те дни в стране все еще располагался огромный американский военный контингент и почти все говорили по-английски. С учетом тогдашнего валютного курса Германия показалась мне страной недорогой. Машину можно было купить меньше чем за пять тысяч долларов, а еда вообще стоила копеечки. Первую сделку я заключил с сетью книжных магазинов во Франкфурте-на-Майне: они купили партию постеров на сто тысяч долларов. Моя комиссия составила двадцать процентов. В 1970 году во Франкфурте это было целое состояние. Вместо того чтобы просиживать штаны в школе, я, как мне казалось, занялся достойным делом. Мне страшно нравилось, что я заключал сделки и получал серьезные деньги. К сожалению, примерно через месяц компания Disney подала в суд за постер с Белоснежкой, который был самым ходовым, и Фанки Сэму пришлось прикрыть лавочку.

За последующие годы я не раз сталкивался с нарушением закона и прав на интеллектуальную собственность, из-за которых рушились бизнесы. Но тогда мне было всего семнадцать, я бросил школу, оказался в Германии, и деньги жгли карман. Я намеревался объехать всю Европу и ничего не боялся.

Я купил старый мотоцикл BMW и доехал на нем до Позитано на юге Италии. Там я проводил время, сидя в пляжном кафе и равнодушно разглядывая всяких интересных людей вокруг. Спустя примерно неделю за мой столик села молодая женщина в татуировках с ног до головы и даже на лице и сообщила, что ее зовут Вали. Это еще один случай, когда я познакомился с человеком, ставшим впоследствии знаменитым. Она умудрялась заводить дружбу со знаменитыми художниками и писателями, в частности с Сальвадором Дали и Тенниси Уильямсом. Про нее даже сняли документальный фильм *The Witch of Positano*.

Вали околдовала меня историями о путешествиях по Европе и Марокко и внезапно предложила выступить в роли диджея на местной дискотеке. Во второй раз за полгода я взялся за новую работу, хотя понятия не имел, что вообще нужно делать. Уверен, что сыграл я тогда отвратительно, но музыка была громкой, и народ все равно веселился. На протяжении жизни я еще много раз брался за подобные занятия. Мне всегда хотелось попробовать себя в чем-то новом и сложном, о чем я до тех пор понятия не имел.

Лето только начиналось, приближались каникулы, и Джули предложила прокатиться по Европе вместе. Я по-прежнему страшно ее ревновал, но и скучал по ней ужасно, так что – была не была – согласился приятно провести вместе пару месяцев.

Мы с Джули разъезжали по Европе на моем BMW 500. Вы, наверное, думаете, что это настоящий мотоцикл, и вы правы, но лишь наполовину. На самом деле это был недорогой и совсем крошечный аппарат с мотоциклетным двигателем. Мы съездили в Париж, Лондон, на север Шотландии, вернулись во Францию, потом добрались до севера Испании. Оттуда мы поехали на итальянскую Ривьеру, а после в Швейцарию, где встретились с матерью Джули. Та хотела, чтобы мы съездили в Израиль, где ее семья была в числе активных сторонников Израильской партии труда. Она собиралась устроить нам своего рода ВИП-тур по стране.

Мы жили в лучших гостиницах и ели в отличных ресторанах. Мы увидели, какие чудеса творятся в тамошних кибуцах – сельскохозяйственных общинах, создаваемых израильтянами

на оккупированных территориях после окончания военных действий. Это были одновременно и передовые фермерские хозяйства, и социальный эксперимент по внедрению коллективных форм жизни, и часть геополитической стратегии, призванной укрепить положение Израиля в приграничных территориях. Живших и работавших в этих хозяйствах людей называли кибуцниками.

Во время поездки по кибуцам Джули влюбилась в тамошних людей. Особенно ее очаровали женщины, служившие в Армии обороны Израиля. Это был конец шестидесятых, мы приехали из пригородов Сан-Франциско, разумеется выступали против войны во Вьетнаме и вообще были пацифистами, а потому энтузиазм Джули меня удивил. С другой стороны, она ведь была еврейкой, и я наверняка мало понимал в том, что для нее было по-настоящему важно. В целом мне ее отношение представлялось показным, особенно когда она сообщила, что собирается купить и носить военную форму. Я тогда подумал: как же она может быть такой лицемерной и, с одной стороны, выступать против войны, а с другой – надевать военную форму просто как дань моде.

Думаю, мне было тогда немного не по себе, ведь я находился с Джули и ее матерью в чужой стране, а они еще стали вести себя так непонятно. Мне хотелось высказаться до конца, и я прямо в лоб сказал своей подруге: «Раз уж ты так веришь в Израиль, оставайся и защищай эту страну». Она ответила, что собирается вернуться в Штаты и окончить школу. И тут мне снова захотелось попробовать нечто новое и заодно показать, насколько взрослым я теперь стал. «Ну, тогда я останусь и пойду воевать». Мать Джули очень хотела оградить дочь от моего влияния и потому ухватилась за эту идею. Она сказала, что у нее есть друзья, которые могут помочь мне попасть в кибуц на границе.

И вот я уже сижу в автобусе и еду в кибуц под названием Ашдот Яков Ихуд, основанный еще в 1920-х сионистами, которые выкупили эти земли у арабов. Он находился прямо на израильской границе, к югу от Галилейского моря, и вытянулся вдоль рек Иордан и Ярмук, которые образуют границу с Сирией и Иорданией. Это прекрасные зеленые места. Просыпаешься утром, а воздух мягкий и теплый, повсюду банановые плантации и грейпфрутовые деревья.

Примерно в двадцати километрах от этого места находятся Голанские высоты. Израиль незадолго до этого отбил их у сирийцев, потому что те вели ракетные обстрелы близлежащих ферм. Незадолго до моего приезда здесь были убиты отец и сын, собиравшиеся открыть оросительный канал для соседнего кибуца. Один из членов ФАТХ, движения за освобождение Палестины, подложил противотанковую мину времен Второй мировой в механизм управления оросительными каналами, и та взорвалась, убив фермеров. Дети из этого кибуца спали теперь в подвале из соображений безопасности. Время от времени прямо над нами разворачивались учения противовоздушной обороны.

Как только ты попадаешь в кибуц, там немедленно определяют самые ценные твои навыки, которые могут пригодиться на ферме. Я сказал, что раньше каждое лето проводил на ферме у деда, в Омахе, и умею управлять трактором John Deere, каких здесь было немало. Только вот здешние тракторы были бронированными, а кабины были металлическими с пуленепробиваемыми окнами. Я стал трактористом и ежедневно в три часа утра проезжал со специальным тяжелым прицепом по земляным дорогам, чтобы проверить, не расставил ли кто ночью мины. К счастью, подо мной ни разу ничего не взорвалось.

Однажды нам сказали подготовить один из тракторов с грузовой платформой и быть готовыми к отправке на сбор грейпфрутов на территории Иордании. Вскоре после этого мы услышали, как прямо над нами пролетели истребители. Они прошли совсем низко в направлении фермы на той стороне границы. Израильяне знали, что после этого в иорданской деревне никого не будет. Нам сказали пересечь границу, быстро собрать на территории соседней страны как можно больше бананов и грейпфрутов и привезти в кибуц.

Спустя примерно месяц произошла ракетная атака. Несколько добровольцев, и я в их числе, были на втором этаже недостроенного здания. Мы не слышали сирены, которая включалась, когда нужно было срочно спуститься в подвал. Услышав взрывы, я запаниковал и, вместо того чтобы сделать все, как нужно, и спуститься в убежище, прыгнул с балкона. Я серьезно повредил колено, и меня увезли в больницу Хадасса в Иерусалиме.

Как мы видим, я сохранял верность духу привычной безрассудной легкости, но начал размышлять о будущем и просчитывать следующие шаги. Жить в кибуце мне надоело. Когда опухлость спала, я решил попутешествовать по Израилю. Я доехал автостопом до города Беэр-Шева, оттуда до Эйлата в заливе Акаба, а потом добрался до красивейшей полукруглой бухты на Синайском полуострове под названием Нувейба. В то время полуостров был оккупирован Израилем, а через несколько лет его передали Египту. По пути я ночевал в палатке.

Путешествуя по Израилю тогда, в 1970 году, я встречал удивительных людей, из всех сил работавших на благо страны. Они не просто сформировали армию – они создавали инфраструктуру, накапливали знания, опыт, строили бизнес. Они возводили свою страну почти с нуля и в очень недружелюбной обстановке. Я своими глазами увидел, как небольшая группа людей, объединенных общей миссией и общими долгосрочными целями, может изменить мир. Благодаря этому опыту у меня появилась колоссальная вера в людей. Думаю, что во многом именно с этим связано мое отношение к предпринимательству в более поздние годы.

В это же время я стал задумываться над тем, что за люди все эти арабы и палестинцы, которые там, на другой стороне границы, делают все, чтобы уничтожить Израиль и убить его жителей. Мне захотелось выяснить, почему одни люди, наверняка хорошие, ненавидят других, тоже хороших? Я твердо решил попытаться пересечь границу и попасть в Сирию, Иорданию, Ливан и Египет, чтобы понять, что движет людьми и заставляет их творить такие страшные вещи друг по отношению к другу. Чуть ниже я расскажу, что со временем мне пришлось вести бизнес в Сирии, Ливане и Египте и я увидел, что тамошние жители вполне готовы сотрудничать, как и вообще люди во всем мире.

Джули вернулась в Калифорнию, чтобы окончить школу, а я стал думать, чем заняться дальше. Действуя все в том же духе расчетливой и безрассудной легкости, я решил, что хорошо бы выучить еще один язык. Французский казался мне тогда особенно романтичным, а потому я отправился в Париж. К тому времени деньги от продажи постеров и подработок в качестве диджея в Позитано у меня почти закончились. В Париже я нашел комнату с умывальником в районе Сен-Жермен, в нескольких кварталах от Сены, за одиннадцать франков в день (мне кажется, в то время это было меньше трех долларов). Записавшись на курсы французского в школу Berlitz на улице Монпарнас, я снова начал искать работу. В тот период мне приходилось обходиться в день поллитровой банкой несладкого йогурта с медом и багетом.

Примерно через полгода, насколько я помню, мой отец и младший брат приехали меня навестить. Или спасти меня, как сами они считали, так как к тому моменту я похудел с восьмидесяти до примерно шестидесяти семи килограммов. Я, как обычно, пребывал в романтическом настроении и влюбился в темноволосую французскую красавицу. Мы посвящали друг другу все время, которое ей удавалось урвать после школы втайне от родителей. Однажды я обнаружил у себя под дверью записку от нее, в которой говорилось, что отец узнал, что его дочь спит с длинноволосым американским хиппи, и что мне лучше поскорее уезжать, иначе он «до меня доберется». Не теряя времени, я рассудил, что настало время для нового приключения: выкатил мотоцикл из гаража и все подготовил к поездке, не забыв спальный мешок и палатку.

Моя безрассудная, хотя и расчетливая легкость подсказывала, что пора сматывать удочки. Но куда следовало отправиться?

Незадолго до этого я узнал от брата, что некая Джуди из нашей школы в Милл-Вэлли уехала на год по программе обмена в школу, расположенную где-то к северу от Барселоны,

на побережье. Мне эта девушка всегда страшно нравилась. Она вряд ли бы вспомнила, как меня зовут, но я в те времена был страшно уверен в себе и подумал, что мог бы ее отыскать. Я знал, что она должна быть в какой-то небольшой частной школе в каталонском городе Бланес, а это было в паре дней езды на мотоцикле. Я отправился на юг.

Когда я вспоминаю о том, как мне в то время удивительно везло, я всегда думаю, что, видимо, делал что-то очень правильное в прошлой жизни. Я приехал в прибрежный городок Бланес около трех часов дня. Вдоль пляжа шла улица, на ней было полно кафе и ресторанов. Я увидел компанию старшеклассников, собравшихся на террасе какого-то кафе, остановился рядом, сел за стол. Две барышни говорили по-английски, и я спросил, не знают ли они девушку по имени Джуди, – и был потрясен, когда они ответили: «Да, знаем, она скоро придет».

Я узнал, что она что-то натворила и за это ее оставили в школе после уроков. Довольно скоро она и правда появилась. Первым делом она спросила не «Ты как тут оказался?», а «Это твой мотоцикл?». И мы сели на него и поехали. Доехали до крошечной квартирки, которую она снимала пополам с другой девушкой; Джуди собрала в сумку кое-какие вещи, и мы отправились в Барселону, примерно в восьмидесяти километрах к югу, и назад уже не вернулись.

Проведя около недели в какой-то гостинице в Барселоне, мы узнали, что все вокруг собираются на остров под названием Ивиса, и тогда мы тоже решили отправиться туда на пароме. Сейчас Ивиса – популярнейший курорт, а в 1970 году там, мне кажется, не было ни одной приличной гостиницы. Мы нашли небольшой фермерский домик посреди оливковых рощ и садов инжира и сняли его за сорок пять долларов в месяц. Мы жили в этом домике в компании трех мотоциклистов из Каролины. Разумеется, там не было ни водопровода, ни электричества.

Жизнь наша была похожа на идиллию. Вода Средиземного моря была сине-голубой и кристально чистой. Вокруг было немало крошечных и никому не известных пляжей. Чтобы туда попасть, приходилось карабкаться по камням или переплывать с другого пляжа. Каждый день мы исследовали новые уголки острова. На другой стороне была прекрасная закрытая бухта с острыми скалами высотой шесть-восемь метров. С них можно было нырять. Мы издали видели эти скалы и плыли к ним, чтобы оттуда выбраться на пляж.

Мы брали с собой пиво San Miguel в больших коричневых бутылках и запас еды и прекрасно проводили время. Все вели себя очень осторожно – поначалу. Если нырять вертикально, то можно было удариться о камни, скрытые под водой, поэтому было безопаснее прыгать как можно дальше вперед. Довольно скоро под влиянием выпитого пива байкеры стали подначивать друг друга прыгнуть задом наперед. Один из них принял вызов – и разбил ноги о камни. Нужно было срочно доставить его в больницу, и нам пришлось плыть, да еще и его тащить. В монастыре неподалеку ему промыли рану, и уже оттуда мы повезли его в больницу.

Когда с этим было покончено, мы с Джуди сели на мой BMW. У нее в каждой руке было по литровой бутылке с пивом, и оба мы были в купальной одежде и сандалиях. Хотя наш приятель и пострадал, но жизнь в целом была прекрасна, лучше и быть не могло. И тут я допустил ошибку: не сбросил скорость на повороте, въехал в гравий и потерял управление. Мы с Джуди вылетели на обочину. Я до крови оцарапал колени и локти. Сидевшая за моей спиной Джуди поранила руку об осколки одной из бутылок. Кровь шла очень сильно. Чудесным образом вторую бутылку она умудрилась сохранить. Вот это девушка! Это оказалось очень кстати. Мы пришли в себя, открыли уцелевшую бутылку и пивом промыли раны.

Я всегда помню о том, что понял в тот день. Именно когда все складывается идеально и ни о чем вроде бы не нужно беспокоиться, важно быть особенно осторожным. Я заметил тогда, что, когда ты чувствуешь себя в полной безопасности и во всем уверен, тогда и случается всякая дрянь. Так легко расслабиться и налететь на неприятности. Скажу больше: с тех пор, как только жизнь начинала казаться мне слишком идеальной, я напоминал себе о том дне.

С Ивисой пора было заканчивать. Продолжать мои безрассудные похождения можно было и в новом месте. Мы решили податься в Грецию, проехав через юг Европы. Вначале мы ехали через французский Лазурный Берег, по пути заехав на Корсику и Сардинию, потом на пароме перебрались в Италию. Через всю страну добрались до Венеции, потом на восток, в сторону нынешней Хорватии, а оттуда до албанской границы. Однако попасть в Албанию жителям Запада тогда было нельзя. Мы поехали в объезд, через Печ, городок в горах на территории тогдашней Югославии (сейчас это Косово). Мужчины там носили белые шапки, похожие на яичные скорлупки, – очень странное зрелище.

И тут удача отвернулась от нас. Наш BMW на протяжении пары недель все чаще ломался, и в итоге в каком-то богом забытом месте пружина генератора лопнула, и починить ее можно было только в городе, до которого было около восьмидесяти километров. Мы решили, что правильнее всего будет добираться до Греции автостопом.

Мы с Джуди стояли на краю какого-то обрыва, и я вспомнил тогда, как в фильмах герои иногда сталкивают машину с высоты и она падает, ударяясь о камни, а потом эффектно взрывается. Мне показалось, что будет очень круто и вообще правильно попрощаться с моим другом-мотоциклом, который провез нас почти через всю Европу, именно так. И мы его столкнули, и он все летел вниз, и вниз, и вниз, ударяясь и переворачиваясь, а потом – тишина. Он просто рассыпался на части. Жизнь – это все-таки не кино.

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.