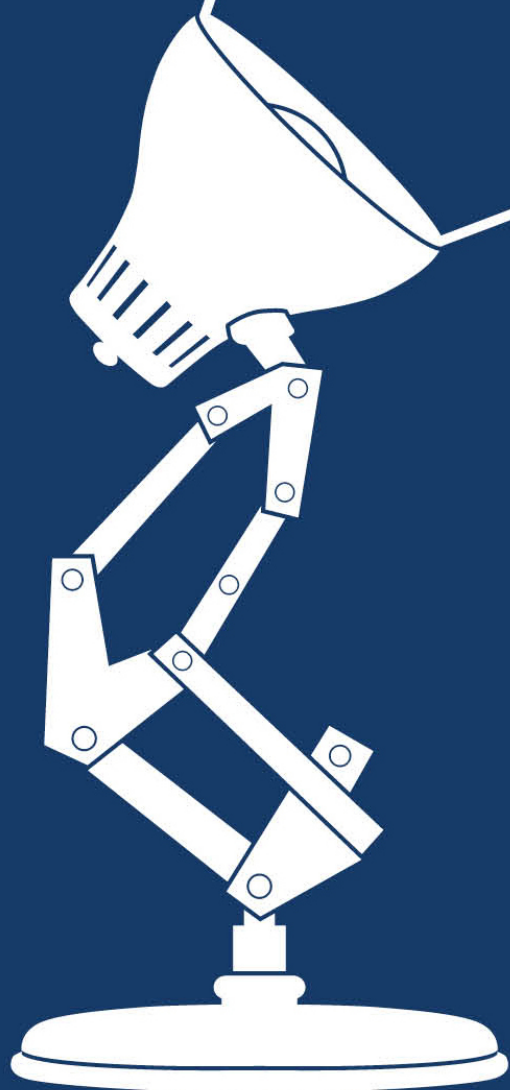


ЛУЧШАЯ БИЗНЕС-КНИГА  
по версии Amazon.com

# Как вдохнуть в бизнес новую жизнь



# PIХAR

ПЕРЕЗАГРУЗКА

Лоуренс Леви

Top Business Awards

Лоуренс Леви

**PIXAR. Перезагрузка.  
Гениальная книга по  
антикризисному управлению**

«ЭКСМО»

2016

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

**Леви Л.**

PIXAR. Перезагрузка. Гениальная книга по антикризисному управлению / Л. Леви — «Эксмо», 2016 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-98093-2

Сложно найти человека, который не смотрел мультики компании Pixar. Но как крошечная рекламная студия превратилась в гиганта киноиндустрии? Это история о сильных людях и волевых решениях, о выборе и об абсурдных спорах, позволивших истории случиться. Она о том, как грамотное управление и контроль над ситуацией могут противостоять любым рискам. Благодаря этой книге вы узнаете, что стало движущей силой Pixar и как ей удалось справиться с многочисленными трудностями.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-98093-2

© Леви Л., 2016  
© Эксмо, 2016

# Содержание

Пролог	6
Часть I	8
Зачем тебе это делать?	8
Хорошие солдаты	14
Планета Pixar	22
Голодный художник	30
Мой большой прорыв	36
Что такое развлекательная компания?	44
Несколько вариантов	54
Часть II	60
Четыре базовых принципа	60
Мечты об IPO	64
На борту	68
Охрана у ворот	73
Нет слов	76
Щеголь с Западного побережья	79
Голливудский кредит	84
Две цифры	88
El Capitan	93
Pixar	96
Часть III	101
От сердца	101
Анатомия сделки	107
Время покера	115
Последние двадцать процентов	120
Немного признания	124
Мерцание	128
Просто продолжать плыть	132
Часть IV	138
В поисках своего буфета	138
Сто лет	142
Срединный путь	146
Эпилог	148

**Лоуренс Леви**  
**PIXAR. Перегрузка. Гениальная**  
**книга по антикризисному управлению**

*Посвящается Хиллари, Джейсону, Саре и Джессике*

Lawrence Levy

TO PIXAR AND BEYOND.

My unlikely journey with Steve Jobs to make entertainment history

## Пролог

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– В чем дело? – спросил Стив.

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

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

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

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

Хотя мы оба знали, что другой такой компании нет.

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

Несколько месяцев спустя, 25 января 2006 года, Pixar и Walt Disney Company объявили, что Disney покупает Pixar за 7,6 миллиарда долларов. В то время Стив владел большинством акций, и стоимость его доли составила несколько миллиардов долларов. Десять лет спустя благодаря стремительному росту стоимости Disney цена акций выросла почти вчетверо.

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

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

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

Это история о том, как маленькая компания заставила мир влюбиться в игрушки, муравьев, рыб, монстров, машины, супергероев, поваров, роботов, и об эмоциях, ставших их внутренней движущей силой. Она о выборе и об абсурдных спорах и рисках, позволивших истории случиться. Она о напряжении между творческой принципиальностью и потребностями реального мира, о том, как это напряжение формировало всех вовлеченных в нее – Стива Джобса, творческую, техническую и выпускающую команду Pixar, меня. Это история о том, чего стоит первый творческий импульс и почему его так трудно получить.

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

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

Эта история началась с телефонного звонка.

*Лоуренс Леви*

*Март 2016*

## Часть I

### Зачем тебе это делать?

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

– Здравствуйте, это Лоуренс?

– Да, это я.

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

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

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

«NeXT», – сразу же подумал я. Он хочет поговорить о NeXT Computer. Последнее предприятие Джобса, по общему мнению, долгожданный второй акт его представления был изведен 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 застigli меня врасплох.

– Компания называется Pixar.

Не NeXT. Pixar. Что еще за Pixar?

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

Мы договорились о встрече.

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

Тем более благодаря тому, что Стив Джобс был, наверное, самой заметной фигурой Кремниевой долины, становилось очевидно, что у него уже давно не было метких попаданий – очень давно. Два последних продукта, выпущенных до того, как его освободили от всех обязанностей в Apple в 1985 г. – Lisa и оригинальные компьютеры Macintosh, – стали коммерческими катастрофами, а на компьютеры NeXT многие наблюдатели смотрели как на триумф



высокомерия над практичностью. Их преподносили как технологическое чудо, но они не были способны соперничать с аналогичными продуктами Sun Microsystems и Silicon Graphics, стоившими дешевле и имевшими более 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, самым частым вопросом был «Зачем тебе это делать?». Тем не менее я был заинтригован и не видел причин не встретиться. Следующим моим шагом стал звонок в офис Стива, чтобы договориться о времени.

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

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

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

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

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

Стив расспросил меня о моем опыте, семье и карьере. Кажется, на него произвело впечатление, что я изучал закон 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. Эти слова долго относили к Стиву за его умение 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 смотрел, тем больше мне казалось, что ряд людей, погоревших на выходах Джобса, бесконечен. Годом ранее даже вышла книга «*Steve Jobs and the NeXT Big Thing*», написанная Рэнделлом Строссом (Randell Stross) 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 Бей-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 нашего 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 Стэнфордском 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 из рук 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 Бей-Бридж, куда я и направился.

Красота города внезапно уступила место реальности в виде дорог, загроможденных стекающими на Бей-Бридж автомобилями. Проезжая между старыми тяжелыми опорами, я не мог отделаться от мыслей о землетрясении Лома-Приета, которое оборвало шестьдесят жизней при извержении и еще 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 стенде, расположенном у одной из стен, демонстрировались 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 (Ed Catmull), сооснователь Pixar. Второй сооснователь Эли Рей Смит (Alvy Ray Smith) 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 там 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 свой стул поставил напротив.

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 спросил меня о моей 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 это происходит 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 понимал, 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 поспособствовал тому, чтобы это случилось. Но его все еще огорчает тот факт, 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 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, в своем финансировании она зависела 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. – Покажем, чем мы тут занимались.

## 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 небольшое театральное помещение или зал на задворках местного мультиплекса. С одной стороны, справа, находился 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. Зажегся свет, и на экране появились 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.

Дальше 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 уселся в своем кресле, и фильм начался.

«Лопни мой шнурок! День рождения сегодня», – были первые слова Вуди – анимированной при помощи компьютера куклы-ковбоя, сидящего 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 сегодня 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 нужно было 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 встречаются Базза Лайтера. Энди сметает 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 своем кресле в просмотровом зале. Я только что погрузился в иллюзию того, что эти игрушки живые. И сейчас я поверил, что одна из этих игрушек, 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 было похоже на 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 им нужно воссоздать в фильме.

– 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.

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

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 Pixar Джоном Лассетером. Джон был режиссером коротких фильмов Pixar, и он же был 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 редющими волосами. Его глаза блестели так, как будто 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 я 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 Pixar.

– Джон, отрывок, который я посмотрел, был потрясающим, – признался я. – Я и не представлял, что в Pixar 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 говорю технической команде, чего бы хотел получить с точки зрения творчества, и мы возвращаемся обратно и дальше 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 увидел это в отрывке, который мне показали, – ответил я. – Мне не терпится увидеть продолжение. А что насчет Pixar 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 Ньюмен.

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», выходявшей уже третий сезон и имевшей огромные рейтинги. У Тима Аллена 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.

Мы завершали разговор, и 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 бы они могли 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 твоё 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, растущими высоко надо лбом волосами. 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 вам предложить 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 честных 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 любил запускать спортивных воздушных змеев, 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 мой первый шанс.

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

– В каком качестве? – спросил я.

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

– Заманчиво, – ответил я. – Но я не думаю, что хотел бы идти в твою компанию в качестве юриста. Если я хочу заниматься законом, то я и так в отличном положении. Если я прихожу к тебе на работу, то 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.

Это было невероятно увлекательно, это был шанс увидеть стартап изнутри, вместе с тем, кому я доверял. Я чувствовал, что это будет отличная возможность, поскольку мог получить такой опыт. При полной поддержке моей юридической фирмы я согласился на эту работу.

Эфи оказался прекрасным партнером. Он любил военную историю и воспринимал бизнес-стратегию как ее современное воплощение. Он также мог быть очень упрямым и бескомпромиссным, и эти его черты нередко приводили нас к неприятностям. С Эфи я быстро натренировался стоять на своих позициях, когда чувствовал, что мы движемся в ошибочном направлении. Вместе с Дэном Авида (Dan Avida), блестящим инженером, которого Эфи нанял в Израиле для развития направления производства оборудования, мы превратили Electronics for Imaging в серьезный центр влияния в области цветной печати. За это время мы сделали компанию публичной, я стал ее финансовым директором и вице-председателем совета директоров. Я смог увидеть, что за внешней чрезмерностью Эфи скрывается эрудит, глубокий мыслитель и большое сердце, и я едва ли мог мечтать о лучшем учителе в мире бизнеса, не говоря уже о том, чтобы желать лучшего друга.

В 1994 году Эфи отошел от дел. Хотя он по-прежнему довольно часто приезжал, в те дни он не спеша прогуливался до моего кабинета и вставал в дверях, чтобы поздороваться, – всегда безупречно одетый, со своей висящей через плечо, черной, пуленепробиваемой нейлоновой сумкой. Теперь, в конце 1994 года, мне нужно было спросить его о чем-то особенном.

– Эфи, – начал я, – мои переговоры с Pixar идут довольно неплохо. Я думаю, Стив предложит мне работу.

Эфи помолчал. Он знал о моем разговоре со Стивом и понимал, что я могу уйти из Electronics for Imaging. Он пару раз встречал Стива и с жадным интересом следил за его карьерой и его репутацией.

– И что ты думаешь? – спросил он.

– Не знаю, – сказал я. – Я разрываюсь. Мне кажется, мы хорошо ладим со Стивом, но кто знает, что случится, когда мы начнем работать вместе? В Pixar невероятная команда. Но их бизнес не укладывается у меня в голове. Они спустили кучу денег. Очень много. У их бизнеса нет четкого направления. Стив говорит о том, чтобы сделать компанию публичной, но она совершенно к этому не готова, даже близко. Это как будто бы я шел туда вслепую.

– А как ты оцениваешь фильм, который они снимают? – спросил Эфи.

– Те несколько минут, что я видел, – просто фантастика, – сказал я. – Блестяще, революционно, но это не делает его бизнесом. Как понять, что я не просто попался на удочку высокотехнологичной компании, делающей фильм?

– Лоуренс, у тебя уже достаточно опыта, чтобы доверять своим инстинктам, – сказал Эфи. – Если ты не сработаешься со Стивом или не сможешь сделать то, что считаешь нужным, ты уйдешь.

Сказав это, Эфи, блестящий мыслитель и стратег, который, как я ожидал, будет первым, кто разгромит идею информационно-технологической компании, подавшейся в съемки кино, перешел к обсуждению своих последних приключений.

Но комментарий Эфи по-настоящему задел меня. Может быть, мне нужно было его молчаливое согласие на работу со Стивом. Едва ли к нему стояла очередь из желающих сотрудничать. Скорее наоборот, люди разбегались от него во все стороны. NeXT сокращался, и я не знал ни одного руководителя, который бы в последнее время перешел на работу в Pixar. Я понимал, что Pixar несет большие бизнес-риски – это было обычным делом. Однако Стив добавлял еще один уровень неуверенности. Я чувствовал себя единственным человеком, идущим в том направлении. Совет Эфи помог мне. Он дал мне уверенность в том, что даже если я и считал что-то маловероятным, я мог довериться себе и вступить в борьбу или должен буду уйти.

Несколько дней спустя Стив сделал мне предложение стать исполнительным вице-президентом, финансовым директором и членом Совета президента, в который входили он сам, Эд Кэтмелл, как технический директор, и я в качестве финансового директора. Я попросил у Стива день на размышление.

У меня была привычка обдумывать важные решения на ходу. В тот день я, наверное, истоптал весь тротуар в окрестностях дома.

Если подходить к делу благоразумно, то что-то там не складывалось. Я проделал нелегкий путь вверх к завидной должности финансового директора публичной компании в Кремниевой долине. И я почти решился бросить все это и уйти в маленькую фирму, принадлежащую печально известному Стиву Джобсу, чей счет былых успехов прервался, тогда как успехи самого Pixar едва ли были намного лучше. Мои друзья и коллеги вряд ли будут провожать меня как героя.

Но в этой возможности была такая интрига, что я не мог выкинуть ее из головы. Я не знал, каково будет работать со Стивом, но хотел ли я упустить шанс узнать это, особенно после того, как мы так хорошо сошлись на личном уровне? Я также вынужден был признать, что работа в компании, создающей кино, обладала определенной притягательностью – в том числе с точки зрения семьи: она понравилась бы моим детям.

Я обсудил все с Хиллари.

– Мне трудно помочь тебе оценить Pixar, – сказала она – как и большинство людей, которых мы знали, Хиллари не слышала о Pixar до того звонка Стива, – так что в этом деле я доверюсь тебе. Но я верю, что Стив – настоящий. Он действительно хочет работать с тобой. В любом случае ты готов уйти из Electronics for Imaging, так что, может быть, стоит попытаться здесь.

Может быть, и стоило.

Спустя пару дней, будучи еще не до конца уверенным в правильности своего решения, я шагнул в неизвестность и принял предложение Стива.

## Планета Pixar

Я пришел в Pixar в феврале 1995 года. Стив не давал мне специальных инструкций по поводу того, чем я должен заняться в первую очередь. Меня встретил Эд и первые пару дней водил по студии, знакомил с основными сотрудниками и представлял им мою роль здесь.

Все были дружелюбны, приветливы и здоровались со мной вежливыми фразами вроде «Рады видеть вас здесь, скажите, если смогу чем-то помочь». Однако чего-то не хватало. Люди были приветливы и вежливы, но при этом я чувствовал их отстраненность и равнодушие. Казалось, появление в Pixar нового финансового директора не вызвало у них какого-то энтузиазма. Я чувствовал, что никто особенно не пытается включить меня в общий круг. На обед приглашали немногие, событий в моем календаре тоже не сильно прибавилось. Не то чтобы я ожидал парада в свою честь, но сейчас мне казалось, что там слишком тихо. Когда я пришел на свою прошлую работу, мой ежедневник быстро заполнился запланированными встречами, меня хотели как можно скорее ввести в дело. Теперь же мне казалось, что Pixar на чеку, и я не знал, почему так происходит.

Хотя выяснять пришлось недолго. Все началось с Пэм Кервин – вице-президента Pixar, исполнявшей функции главного менеджера по всевозможным бизнес-операциям внутри Pixar. Пэм была добросердечной, любезной и проницательной. Она была немного старше меня, слегка за сорок, с эффектными рыжими волосами и доброжелательной манерой поведения, благодаря которой всем окружающим с ней было легко. Пэм была верной сторонницей и защитницей Pixar. Ее кабинет был следующим по коридору от меня, она была одним из тех немногих людей, что предложили мне встретиться и обсудить текущую ситуацию.

– Я вам не завидую, – бросилась она вперед после произнесения нужных любезностей, – но не думаю, что у вас действительно получится то, что вы задумали.

– Задумал? – спросил я.

– Вы человек Стива.

Должно быть, я смотрел на Пэм крайне озадаченно, поскольку и правда не понимал, что она имеет в виду.

– У Pixar и Стива долгая история, – продолжила она. – Не самая лучшая. Вы еще не знаете этого, но из-за Стива Pixar живет в страхе.

– Почему так?

– Стив не принимает Pixar, – рассказывала она. – Мы в искусстве, мы креативные. Мы как семья. Мы держимся друг за друга. И мы не иерархическая организация: здесь каждый имеет право голоса.

Мне было интересно услышать о культуре Pixar, однако мое внимание привлекла сила эмоционального высказывания Пэм о Стиве.

– Стив – человек, который нами владеет, но он никогда не был одним из нас, – объяснила Пэм. – Уже долго мы чувствуем, что нас не ценят, не понимают. Люди боятся, что если он подойдет слишком близко к Pixar, то разрушит нашу культуру. И вот вы – человек, которого он отправил наводить порядок.

Во многом это было правдой. Моей миссией было превратить Pixar в преуспевающее предприятие. Я должен был стать источником перемен.

– Кроме того, – добавила Пэм, – он нарушает обещания. И люди недовольны этим.

– Какие обещания?

– Опцион на покупку акций. Он обещал их нам, но так ничего и не произошло. Возможно, ваша задача отчасти состоит в том, чтобы это исправить, но каждый день без решения делает людей все более циничными. Многие здесь уже долгие годы надеются получить кусочек Pixar.

Все их друзья в других компаниях получили какое-то вознаграждение, а мы чувствуем себя обойденными. Нас как будто использовали. Вам будет нелегко завоевать доверие.

Это нужно было обдумать. Но, конечно же, это объясняло, почему меня встречали без фанфар.

В предостережении Пэм проблема, пожалуй, была даже приуменьшена. В первые дни в Рихаг я по всей компании сталкивался с враждебностью к Стиву, особенно от тех сотрудников, которые работали там с ее первых дней. Один и вовсе высказался напрямик: «Держите этого человека подальше от нас». Эти слова по-настоящему застряли в моей голове. Как смог Стив стать «этим человеком»?

Это был, мягко говоря, неприятный сюрприз. Я начал опасаться, что мои сомнения насчет Стива подтверждаются. Я согласился на работу в Рихаг со значительной долей скептицизма. Несмотря на то что пока мы с ним отлично ладили, его переменчивая репутация заставила большинство знакомых мне людей предостерегать меня от такого сотрудничества. Еще более проблематичной была сама компания. Рихаг был в деле уже больше десяти лет и до сих пор не оказал на рынок практически никакого воздействия. Более того, Стив не мог четко выразить, чем, согласно его ожиданиям, компания должна стать, – понял только, что не хочет продолжать списывать миллионы долларов, которые она каждый год теряла.

О части рисков я знал и прежде. Кажется, теперь на мне появилось клеймо «парня Стива», подозреваемого в воплощении некоторых тайных замыслов. Это было неправдой. У меня вовсе не было никакой заранее выработанной линии поведения. Но это не имело значения. Кажется, я должен быть остаться в еще более полном одиночестве, чем ожидал. Рихаг стал казаться мне чем-то еще более далеким, чем Кремниевая долина, – другой планетой. Местные обитатели были радушными, но они не собирались относиться ко мне как к своему. В лучшем случае меня оставят в покое, в худшем – будут наблюдать с подозрением.

После того как прошел первый шок, я задумался, как изменить ситуацию в свою пользу. Я решил, что лучший способ отразить пристальные скептические взгляды – не делать того, что подтверждает этот скептицизм. Если люди собрались предоставить меня самому себе, то я получаю то время, когда никто от меня ничего не ждет. Это давало мне возможность спокойно исследовать Планету Рихаг.

Я позвонил Стиву и сказал, что не хочу принимать скорых решений, что планирую взять месяц или два на то, чтобы понять компанию. Однако Стив не хотел, чтобы мы теряли время. Он все еще покрывал ежемесячные недостатки Рихаг и не мог прекратить это так быстро, как хотелось бы.

«Я настроен исправить все это как можно скорее, – сказал я ему, – но мне надо разобраться». Стив принял мой план с некоторой досадой.

Я спросил всех руководителей Рихаг, не мог бы я походить за ними некоторое время, буквально стать их тенью, посидеть на встречах, не участвуя в них, задать им вопросы о том, что они делают. Также я попросил их разрешения поговорить с некоторыми сотрудниками их команд. Обычно менеджеры не любят, когда другие менеджеры суют нос в их владения, – как новичку, мне на некоторое время это простилось. Они все согласились сотрудничать.

Я начал с того, что просто бродил вокруг, без всякой цели. Я останавливался и разговаривал со случайными людьми, спрашивал, чем они заняты: инженеры ПО, бухгалтеры производства, технические руководители, художники-раскадровщики и любые другие работники Рихаг.

Я очень быстро осознал невероятную сложность компьютерной анимации. Я сидел с аниматорами и смотрел, с какой скрупулезностью они оживляют неподвижные, схематичные компьютерные модели, превращая каждую в героя «Истории игрушек». От аниматоров требовалась просто умопомрачительная внимательность к деталям, чтобы подвинуть каждую часть персонажа кадр за кадром, двадцать четыре кадра в секунду. Представьте, сколько движений делают наши собственные тела, чтобы ходить, есть, говорить или играть хотя бы одну секунду, –

все части тела двигаются в унисон во времени и пространстве. Именно так вдыхают жизнь в своих героев аниматоры. Я смотрел на их искусство с изумлением. Добавив простой штрих к движению глаз или рта, они могли полностью изменить эмоциональный тон сцены.

Я посетил множество встреч. Встреч по продакшену. Встреч по продажам. Технических встреч. Я был той самой мухой на стене, за исключением того, что носил с собой желтый блокнот, куда записывал все вопросы о том, чего не понял – а такого было много. Мир компьютерной анимации имеет свой жаргон. Мне нужно было изучить его и все начинания Pixar.

Со временем мои усилия стали более систематичными. Pixar в первую очередь был сосредоточен на четырех областях: программное обеспечение RenderMan, анимированные рекламные ролики, анимированные короткометражные фильмы и полнометражный фильм, по-прежнему проходящий под кодовым названием «История игрушек». Pixar также владел несколькими патентами, пытался, но не сумел запустить производство графического компьютера, идею которого забросил несколько лет назад, в 1991 году. Если и существовала коммерчески жизнеспособная стратегия для Pixar, она должна была находиться в одной или нескольких из этих областей. Я начал с RenderMan – программного пакета, который Pixar продавал уже несколько лет и который являлся для него неисчерпаемым поводом для гордости.

RenderMan был программой для создания компьютерных рисунков, имеющих фотографическое сходство. Программа решала одну из досадных проблем в сердце компьютерной анимации, а именно – позволяла передать цвет, свет и тень в том же качестве и с теми же деталями, как на фото или на кинокадре. RenderMan имел прекрасную репутацию в отрасли и использовался для прорисовки самых знаменитых визуальных эффектов в современном кино, в том числе – динозавров в «Парке Юрского периода», киборга в «Терминаторе-2», спецэффектов в «Форресте Гампе» и во многих других фильмах.

В 1993 году RenderMan позволил своим разработчикам получить награду Американской киноакадемии «Оскар» за научные и технические достижения. Это было одно из самых высоких, вызывающих гордость достижений Pixar, и сама статуэтка располагалась в лобби студии, где ее могли видеть все посетители. Все члены той команды – Эд Кэтмелл, Лорен Карпентер, Том Портер, Тони Аподака и Дарвин Пичи – по-прежнему работали в Pixar. Это были светила мира компьютерной графики, уважаемые не только в Pixar, но и во всей отрасли.

RenderMan отличался еще одним: он действительно приносил какие-то деньги. Подразделением, занимающимся RenderMan, управляла та самая Пэм Кервин, которая ранее меня предостерегала.

– Это продукт не для потребителей, – объяснила Пэм. – Он для создателей спецэффектов, рекламных агентств, кинопроизводителей и киностудий – для тех мест, где профессионалы используют компьютерную анимацию для создания высококлассных спецэффектов.

– И сколько примерно у вас клиентов? – спросил я.

– Думаю, это около пятидесяти крупных студий, постоянно работающих на таком уровне, – сказала она.

Пятьдесят! Ее ответ меня шокировал. Всего лишь пятьдесят крупных студий – это был крайне узкий рынок.

– Когда студии снимают фильмы со спецэффектами, им нужны многие продукты RenderMan, – объяснила Пэм. – Когда не снимают, программа не нужна им вовсе. В некоторые годы продажи выше, в другие ниже. Программное обеспечение предназначено для высокобюджетных фильмов и очень незначительного числа рекламных роликов, тех, что хотят по-настоящему заявить о себе, в противном случае это ПО не используют из-за его высокой цены.

– А какая средняя цена продажи? – спросил я.

– Около трех тысяч долларов, – ответила она.

Я быстро сделал некоторые подсчеты. В очень хороший год Pixar мог продать тысячу копий RenderMan. При цене 3000 долларов за копию это было бы 3 миллиона долларов. Для



компании, чьи ежемесячные расходы оплачиваются из кармана владельца, это были большие деньги. Но для компании, рассчитывающей на рост и продажу акций, сумма была незначительной. Чтобы разница была ощутимой, бизнес RenderMan должен был не просто вырасти. Он должен увеличиться на порядок.

И это, попросту говоря, было невозможно. Покупателей было недостаточно. Не то чтобы Pixar не пытался расширить свой рынок и под руководством Пэм наверняка сделал это. Проблема в том, что этого было недостаточно. Казалось, что в лучшем случае RenderMan продолжит движение на том же уровне – немного выше в один год, немного ниже в следующий. Я уже сталкивался с этим раньше. В моей бывшей компании мы запускали передовое, удостоенное наград программное обеспечение для обработки изображений, только чтобы понять, что рынок для него гораздо меньше того, что мы предполагали. И именно моей задачей стало убедить Эфи, генерального директора, что мы должны свернуть проект. Возможно, тем же самым мне пришлось бы заняться и в Pixar. RenderMan мог быть обладающим премией Киноакадемии лидером рынка, но с точки зрения стратегии оставаться не бизнесом, а отвлекающим фактором.

Конечно, не к таким выводам я хотел прийти. Меня наняли для того, чтобы справиться с долгами и убытками, а первое, о чем я задумался, был вопрос, не должны ли мы расстаться с продуктом, приносящим хоть какие-то деньги. Я бы не стал торопиться с такой новостью к Стиву.

Для нас со Стивом стало привычным регулярно разговаривать по телефону – обычно каждый день, иногда несколько раз в день, и время суток значения не имело. В моем доме была выделенная для деловых звонков линия, в кухне, около факсового аппарата. Редкая ночь проходила без того, чтобы этот телефон не зазвонил. И хотя Стив почти все время находился в постоянном напряжении – как будто всегда двигался на верхней передаче, – в наших разговорах были легкость и текучесть. Мы легко продолжали разговор с того места, на котором раньше распрощались. Если один из нас был занят или погружен в семейные дела, мы просто перезванивали позднее. Когда бы мы ни разговаривали, это походило на разгон с нуля до сотни всего за секунду.

По выходным Стив часто заглядывал к нам домой, что было примерно в пяти минутах ходьбы от его дома. «Привет, Лоуренс, – говорил он. – Есть время прогуляться?» Потом мы петляли по улицам Пало-Альто. Будучи человеком, имевшим средства, чтобы оказаться где угодно, Стив, кажется, больше всего любил эти окрестности. Мы снова и снова останавливались полюбоваться одним из огромных старых дубов или очертаниями старого дома или чтобы обсудить стиль нового здания. Иногда мы доходили до самой Университи-авеню и покупали кусок пиццы «Маргарита».

Разговоры во время этих прогулок были более неспешными и расслабленными и не всегда касались бизнеса. Мы болтали о своих семьях, о политике, о кино и любимых телепередачах. Мы легко перескакивали с пустых фантазий к видению и стратегии Pixar.

На одной из таких прогулок я и поднял тему RenderMan.

– То есть ты хочешь сказать, – говорил Стив, – что мы цепляемся за небольшие деньги, приносимые нам RenderMan, однако это не помогает нам расти.

– Я говорю именно это, – ответил я.

Стив хотел понимать детали.

– Если RenderMan – лидер отрасли, – спросил он, – и если он так сильно нужен студиям каждый раз, когда они делают фильм, почему мы не можем поднять цену? Вместо трех тысяч за копию можем сделать шесть тысяч или десять. Если программа им нужна, они заплатят.

Возможно, так и было бы, если бы студиям нужен был RenderMan. Настоящая проблема заключалась в том, что для большинства проектов он был им не нужен.

– RenderMan может быть лучшим ПО своего рода, – ответил я, – но есть и другие варианты. Они однозначно хуже, но все же это варианты. Бюджеты на производство спецэффектов с компьютерной анимацией крайне скудны. Если это не Стивен Спилберг, создающий динозавров для «Парка Юрского периода», или не Джеймс Камерон, делающий киборга для «Терминатора», то продюсеры просто смиряются с более низким качеством.

Стив ринулся вперед.

– Ты предлагаешь перестать продавать RenderMan? – спросил он.

– Может быть, – сказал я осторожно.

Это было важное решение, и я не хотел сразу же начинать продавливать эту идею.

– Я боюсь, что это отвлекает. Мы используем своих лучших инженеров в службе поддержки клиентов. Возможно, они могли бы делать что-то большее.

Идея заключалась в том, чтобы продолжать использовать RenderMan внутри Pixar и отказаться от серьезных усилий, которые Pixar тратит на продажу RenderMan и поддержку покупателей.

– Что бы мы ни делали с RenderMan, это никак не поможет в реализации стратегии роста и выхода на рынок акций.

Стив выслушал меня. Он не выглядел разочарованным. По пути мы продолжали обсуждать этот вопрос. До сих пор все шло хорошо.

За те недели, что я исследовал Pixar, я часто встречался с Эдом. Его кабинет находился рядом с моим, так что нам было удобно поговорить в неформальной обстановке, и мы часто делали это. От Эда я многое узнал об истории Pixar, об их культуре, о технологиях. По сути, через эти разговоры с людьми я начинал понимать, что Pixar был очень теплым и приятным местом. Эд, Пэм и другие руководители поддерживали открытую семейную атмосферу, и, несмотря на изначальную подозрительность, с которой отнеслись к новому финансовому директору, общаться с людьми становилось намного легче.

В одном из разговоров Эд рассказал о патентах, которыми владел Pixar: они покрывали часть основных возможностей RenderMan. Одним из главных прорывов была функция «motion blur», или размытость изображения движущегося объекта. Она давала генерированным на компьютере образам ощущение живого движения, снятого на пленку. Без этой функции компьютерные изображения выглядели бы слишком четкими, идеальными по сравнению с тем, что мы обычно видим в кино. Решение этой проблемы позволило смешивать компьютерную графику с игровым кино и положило начало новой эре спецэффектов, сгенерированных на компьютере.

Любой, кто захотел бы разрабатывать технологию рендеринга, вынужден был бы воспользоваться этой функцией, и это сложно было бы сделать, не нарушив патент Pixar. Чаще всего посягали на нашу технологию две компании: Microsoft и Silicon Graphics – лидирующие на рынке поставщики рабочих станций для индустрии компьютерной графики.

Я думал, что хотя бы здесь у Pixar есть шанс что-то заработать. Если патент Pixar был достаточно основательным, эти компании могли бы платить приличные суммы, чтобы получить лицензию. Это хотя бы на время сняло бы со Стива необходимость вкладывать средства, хотя реализовать замысел будет непросто. Мы не могли просто позвонить в Microsoft и сказать: «Эй, вы нарушаете наш патент, вы должны нам миллион долларов». Чтобы начать такой разговор, мы должны быть готовы судиться с ними, что означало наличие адвокатов, способных сделать наши обвинения в нарушении патента основательными, «зубастыми». Это было как подготовка к сражению. Если бы они не увидели, как на границе скапливаются наши войска, они бы нас просто проигнорировали.

Мы с Эдом обсуждали риски выставления претензии на нарушение патентного права к Microsoft и Silicon Graphics. «Мы можем втянуть Pixar и особенно наших инженеров в долгий процесс, – сказал я. – Это будет очень сильно отвлекать».

Это не поколебало решимости Эда. «Они нарушают патент, – категорично заявил он. – Эту технологию изобрели мы, и я не вижу причин, по которым другие должны пользоваться ею бесплатно, особенно пока Pixar испытывает такие серьезные финансовые трудности. Если юристы считают, что у дела хорошие шансы, то я за».

Следующим шагом стало обсуждение этого вопроса со Стивом.

– Вы говорите, что Microsoft и Silicon Graphics нарушают патенты Pixar, – сказал он, – и у нас есть хорошие шансы отсудить у них оплату?

– Да, – ответил я. – И ни одна из этих компаний не может по-настоящему навредить Pixar. Мы используем компьютеры Silicon Graphics, но у них есть альтернативы. И я сомневаюсь, что они пожертвуют продажами, чтобы нам насолить. Негативный аспект здесь – стоимость подготовки юристов и время, которое уйдет на юридические разбирательства с Microsoft и Silicon Graphics, когда нам нужно было бы потратить его на другое.

Microsoft был давним противником Стива, еще со дней Apple, когда они боролись за главенство в сфере персональных компьютеров. Перспектива предъявить Microsoft иск за нарушение авторских прав Pixar, казалось, раззадорила Стива.

– Нам надо это сделать, – сказал он. – Pixar потратил годы на разработку этой технологии. Почему они должны пользоваться ею бесплатно? Мы должны закрыть их нарушающие патент продукты.

– Может быть, нам стоит взять с них плату за лицензию, а не закрывать продукты? – предложил я. – Эти продукты не несут реальной угрозы бизнесу Pixar.

– Сколько мы можем получить за лицензии? – поинтересовался Стив. – Эти компании огромны, а наша технология – в основе их графического бизнеса. Это стоит как минимум пятьдесят миллионов.

– Не могу не согласиться, – сказал я.

Все было верно: мы могли получить лицензионные сборы такой величины. Но годы юридической практики подсказывали мне, что Microsoft и Silicon Graphics не расстанутся с такими суммами без большого судебного сражения. На это могли уйти годы и миллионы долларов.

– Нам лучше бы облегчить им жизнь и договориться о сделке, чем отправляться на войну за каждый пенни, который, мы считаем, нам причитается, – объяснил я Стиву. – Лучший расклад для Pixar – сделать это быстро и получить денежное вливание уже сейчас, когда оно нам так нужно.

Стиву не понравилась мысль согласиться на меньшее, чем, как он рассчитывал, мы должны заработать. Он считал, что для Microsoft и Silicon Graphics это будет уж слишком хорошей сделкой. Пять миллионов или даже десять были для них ничем, если патент был им действительно нужен.

И Стив был прав, просто мне казалось, что запрашивать слишком большую сумму будет недостаточно дальновидно. Меня смущала идея загнать Pixar в затяжную судебную схватку, даже если мы высоко оценивали шансы на победу. Лицензирование патентов не было бизнес-стратегией Pixar. Это было финансовой стратегией, чем-то, что мы сделаем однажды или дважды, чтобы получить наличные, но не больше. Это купило бы Pixar время, но не дало гарантий долгосрочного успеха.

Стив легко мог дать мне поручение запросить у Microsoft и Silicon Graphics по 25 миллионов, что дало бы ему желаемую сумму. Он этого не сделал. Он хотел продолжать разговаривать, пока мы не придем к соглашению. Мы сошлись на том, чтобы сумма была между тем, что хотел он и предлагал я.

План сработал. У нас ушло три месяца, чтобы подписать договор с Microsoft, и около года на договор с Silicon Graphics. Microsoft заплатил 6,5 миллиона долларов, а Silicon Graphics немного больше, плюс – дал Pixar кредит на приобретение своих компьютеров, нужных для фильма. Pixar получил то количество денег, которое ему было нужно, и Стив был счастлив.

Это означало, что впервые ему какое-то время не нужно оплачивать расходы Pixar из своего кармана. Это не продолжалось бы вечно, но дало нам передышку для разработки долгосрочной стратегии.

Это была первая проба схемы, которую Стив часто применял со мной в дальнейшем. Он активно спорил по каждому вопросу, который мы обсуждали, большому или маленькому. Иногда мы соглашались, иногда нет. Если нет, я оказывался вынужденным уверенно и неуклонно стоять на своей позиции и уступать не его напору, а возражениям по существу вопроса. Снова и снова я видел, что Стив предпочитает прийти к взаимному согласию, идти вперед вместе, а не исходить из навязанных им результатов решений. Годы спустя он говорил мне, что ощущал деловые и стратегические выборы, которые мы делали в Pixar, ни своими, ни моими, а просто вытекающими из процесса.

Далее я обратился к группе, занятой созданием анимированных рекламных роликов, – команде примерно из шести человек, занимающих небольшое помещение в конце коридора Pixar. Они имели большой успех, используя инструменты Pixar для создания в рекламе коротких анимированных сегментов. Они получили столь желанный приз Клио за анимированную на компьютере рекламу для конфет Life Savers и ополаскивателя для рта Listerine и заслужили всеобщее обожание за танцующие печенки в серии рекламы для Chips Ahoy.

Группой руководила молодая, дружелюбная и рассудительная продюсер по имени Дарла Андерсон. Она была счастлива поделиться успехами и неудачами производства компьютерной анимированной рекламы. Дарла внушала расположение своей заразительной улыбкой и сообразительностью. Создавалось впечатление, что она руководит ситуацией, даже находясь внутри окружающего ее хаоса. Дарла рассказала мне о бизнесе рекламных роликов, о том, что он не только нерегулярен и мало предсказуем, но и о том, насколько ограниченные у него бюджеты. Тридцать секунд работы могли стоить 125 тысяч долларов и потребовать для выполнения небольшую команду из трех-четырех человек. Этих денег едва хватало на покрытие расходов, прибыль оставалась крошечной. Если оценка оказывалась неверной или возникали непредвиденные сложности, прибыль и вовсе пропадала.

«Все, кого я знаю в этом бизнесе, едва сводят концы с концами, – объяснила Дарла. – А у многих и это не выходит. Клиенты доверяют Pixar благодаря отличной репутации, они любят наши работы, но и стоим мы дорого. Им нравится наша высококлассная анимация, но цены часто оказываются слишком высокими, чтобы получить работу».

А поскольку оплачивать высокие цены планировали немногие, объем работ тоже был небольшим. Очень жаль, жаловалась Дарла.

«Мы делаем отличную работу, – сказала она. – Каждый член команды вкладывает в работу свои сердце и душу. Но клиентам не всегда важно качество».

Поступления в Pixar от коммерческих роликов были небольшими, а прибыль и вовсе почти нулевой. Подразделение должно было вырасти в разы и стать гораздо более прибыльным, чтобы вносить серьезный вклад в общий доход. Основываясь на том, что я узнал, я пришел к выводу, что это было почти невозможно. Pixar снова использовал свой талант и энтузиазм, но это вело в никуда. У маленькой группы талантливых людей было занятие, но как стратегия роста компании анимированные ролики были еще одним тупиком. Поскольку надежды на RenderMan и на анимированные ролики было мало, количество вариантов роста бизнеса Pixar сокращалось, а мой уровень тревоги возрастал.

Следующий пункт – короткометражные фильмы.

Одним из предметов гордости Pixar были их обожаемые, удостоенные наград короткие фильмы. Известные по всему миру графической и кинематографической индустрии как творчески и технически революционные и в то же время блистательные, искрометные, они буквально открыли миру сферу компьютерной анимации как развлечения. Первым стал сделан-

ный в Pixar в 1986 г. «Люксо Младший» (Luxo Jr.). Я впервые увидел его во время интервью с Эдом.

«Люксо Младший» – о двух лампах, большой и маленькой. В двухминутном фильме маленькая лампа восторженно играет с мячиком, который вдруг сдувается. При просмотре фильма очень легко поверить, что анимированные на компьютере лампы – это мудрый и знающий родитель, следящий за радостным ребенком, случайно сломавшим игрушку. Мы моментально попадаем в мир родителя и ребенка, переживающих эту маленькую катастрофу. Фильм был номинирован на премию «Оскар» как «Лучший короткометражный анимированный фильм».

«“Люксо Младший” впервые показал, насколько успешно компьютерная анимация может передать историю, характер и эмоции, – сказал мне Эд. – Это был огромный прорыв и для Pixar, и для всей индустрии: где бы мы его ни показывали, у людей челюсть падала на пол».

«Люксо Младший» стал первым в серии любимых фильмов Pixar. За ним последовали «Мечта Красного» (Red's Dream, 1987), «Тин Той» (Tin Toy, 1988) и «Безделушка» (Knick Knack, 1989). «Тин Той» получил премию Американской киноакадемии как «Лучший анимационный короткометражный фильм», что к тому моменту было одним из главных достижений Pixar.

Только была здесь все же одна проблема: короткометражные анимационные фильмы не имели коммерческой ценности. Делали их или из чистой любви к искусству, или, как в случае Pixar, чтобы протестировать и доработать технологии и процесс создания сюжета. Их показывали на деловых выставках, кинофестивалях и иногда перед началом полнометражного фильма в кинотеатрах, но они не приносили ни цента. А на самом деле их было очень дорого делать. И мне даже не пришлось анализировать экономику рынка анимационных короткометражек. Такого рынка не существовало.

Казалось, что чем больше я искал потенциальные центры прибыли, тем меньше находил. Врач иногда вынужден ставить пациенту печальный диагноз, но я не думал, что меня наняли сказать Стиву Джобсу, что его компания – безнадежный случай. Он хотел положительных ответов, а я ни одного не находил.

– Pixar – это загадка, – делился я с Хиллари однажды вечером после ужина. – Не думаю, что когда-нибудь видел столько талантов под одной крышей. Их усилия, без всякого преувеличения, были героическими, но любой бизнес, который затевала компания, или проваливался, или имел такой ограниченный потенциал, что едва ли стоил усилий. Они просто топчутся на месте.

– Если ничего не работает, то почему компания так долго выживает? – удивилась Хиллари.

– Думаю, благодаря упрямству Стива, – ответил я. – Не знаю ни одного инвестора, который держался бы так долго. Но я знаю, что даже он сомневается. Он вложил в Pixar почти пятьдесят миллионов и получил совсем маленькие результаты.

– Ты уже рассмотрел все?

– Мне еще нужно узнать побольше об «Истории игрушек».

– Я бы продолжила, – попыталась подбодрить меня Хиллари. – Может быть, еще найдешь там что-то хорошее.

Однако я чувствовал, что в своем исследовании Pixar приближаюсь к самым сумрачным территориям.

## Голодный художник

Мой прошлый опыт помог в понимании аспектов бизнеса Pixar, которые я продолжал изучать. Но ничего из того, что я делал прежде, не подготовило меня к пониманию бизнес-потенциала «Истории игрушек». Оглядываясь назад, могу сказать, это было непростой задачей. Pixar никогда не делал полнометражного фильма с компьютерной анимацией. Никто не делал. Предсказать его рынок было невозможно. Как невозможно было спрогнозировать интерес публики к девяноста минутам компьютерной анимации. И то, что я ничего не знал о кинобизнесе, не сильно помогало ситуации.

Очевидно, что начать надо было с исходного производственного соглашения с Disney, подписанного почти шесть лет назад, 6 сентября 1991 года. Соглашение, по крайней мере, показало бы мне, что Pixar может заработать на «Истории игрушек» и какие условия будут применяться к полнометражным фильмам, попадающим под действие этого соглашения.

Соглашение оказалось на удивление коротким: двенадцать с половиной страниц. Я видел семидесятистраничные документы, покрывающие гораздо менее серьезные вопросы. Соглашение было коротким, но недоступным, написанным на не поддающемся расшифровке голливудском жаргоне. Один параграф гласил: «ПВД будет определен, оцифрован, рассчитан и выплачен в соответствии с приложениями WDC о ВПП и ЧП, а также приложенными райдерами». Что все это значило?

Чтобы расшифровать это соглашение, я связался с Сэмом Фишером, юристом Pixar, который его разрабатывал. Сэм был новым партнером в одной из голливудских фирм, специализирующихся на законах индустрии развлечений, – Ziffren, Britten-ham, Branca & Fischer. Я навел на Сэма в просторном, со вкусом оформленном офисе его фирмы в престижном деловом районе Лос-Анджелеса, недалеко от Беверли-Хиллс. Сэм был круто одет, носил короткую бородку и очки. Он сразу же был расположен, приветлив и готов помочь. Он внимательно слушал и давал мне почувствовать, будто я говорю что-то важное. В загадочном мире голливудских законов о развлечениях он чувствовал себя естественно и непринужденно.

За пару часов Сэм провел меня сквозь детали терминов, приложений и райдеров контракта Pixar с Disney. Мы начали с условий соглашения. Это был контракт на три фильма, который заканчивался через шесть месяцев после выхода последней из трех картин. Звучало довольно просто, но как долго он будет длиться в действительности?

Выход первой картины, «Истории игрушек», был намечен на ноябрь 1995 года, то есть примерно через четыре года после подписания того соглашения. Вторая картина, еще не получившая названия, была едва начата. Вроде бы это была история о жуках, пытающихся спасти колонию муравьев. Все, что удалось мне узнать на этот момент, так это то, что Pixar на производство второй картины потребуется не меньше времени, чем на «Историю игрушек». Это означало релиз фильма через четыре года – примерно в 1999-м. Третий фильм займет следующие четыре года, потому что у Pixar есть ресурсы на производство только одной картины в конкретное время. И это будет ноябрь 2003-го. В нынешних обстоятельствах это будет означать, что общее производственное соглашение закончится полгода спустя, то есть в мае 2004 года. Сейчас был май 1995-го. В общей сложности Pixar будет существовать в условиях этого договора еще девять лет – очень, очень долгий срок в мире стартапов. Я начинал нервничать.

Я не осознавал, насколько мрачной была финансовая ситуация Pixar. У компании не было наличных денег, не было резервов, в своем финансировании она зависела от прихоти человека, чье непостоянство стало легендарным.

Меня зацепило еще одно условие, связанное с данным соглашением. Оно было упомянуто в конце одного из параграфов и гласило, что до истечения срока соглашения Pixar не передает ни одной другой компании идеи фильмов, если они были представлены Disney, даже если Disney откажется от их реализации.

– Этого не может быть, – высказал я свое мнение Сэму. – Если Disney отвергнет идеи фильмов Pixar в 1995 году и даже не проявит к ним ни малейшего интереса, Pixar даже заговорить не может с другими студиями еще в течение десяти лет. Но с потенциальными партнерами-дистрибьюторами мы должны делиться идеями фильмов за годы до того, как основанные на этих идеях фильмы выйдут в свет. Это означает, что идеи фильмов, которые нравятся нам, полностью выходят из игры просто потому, что не понравились Disney.

– Именно это и имеется в виду, – подтвердил Сэм. – Disney хочет, чтобы Pixar сосредоточился на фильмах для Disney, а не для других студий. Именно поэтому они готовы вкладывать столько денег в финансирование фильмов Pixar.

Хорошо, подумал я. Пункт, который запрещает Pixar делиться идеями с другими студиями, относится только к тем идеям Pixar, которые тот уже представил Disney и которые были отклонены. Но может быть, здесь есть лазейка?

– Это дает нам свободу развивать идеи, которые мы *не* представляли Disney, так? В этом случае данный пункт неприменим, и Pixar волен сколько угодно обсуждать идеи с другими дистрибьюторами.

– Нет, этого Pixar тоже делать не может, – объяснил Сэм.

Он указал на другой пункт – «Эксклюзивность». В нем говорилось, что услуги анимационного подразделения Pixar, в том числе главные креативные таланты Pixar, до окончания срока действия соглашения будут работать эксклюзивно на Disney.

Я был в ужасе.

– Это значит, что Джон Лассетер и вся команда сценаристов и аниматоров Pixar в течение следующих десяти лет может работать только на Disney. Мы не можем разрабатывать никаких идей фильмов, ни одной, для распространения ни одной другой студией.

– Это так, – подтвердил Сэм. – Этот пункт стандартен для непроверенных талантов.

– Но Pixar не музыкальная группа и не телеактер – это целая компания, – возразил я. – Мы могли бы нанять тысячу новых сотрудников, и, следуя этому соглашению, они должны посвящать все свое время работе исключительно на Disney. Как целая компания может быть связана подобным образом?

– Я понимаю, о чем вы говорите, – сказал Сэм, – но посмотрите на ситуацию со стороны Disney. Когда они вступили в это соглашение, Pixar еще не сделал ни одного фильма. Это была рискованная ставка на абсолютно не изведанный тип анимации и непроверенного режиссера. Они хотели быть уверенными, что Pixar сосредоточен строго на тех фильмах, которые финансирует Disney.

Сэм считал, что Pixar повезло заключить сделку, по которой оплачивались все их расходы на производство фильмов, когда у них не было никакой успешной истории за плечами, и что эти условия эксклюзивности были ценой, которую должен был заплатить Pixar, чтобы Disney взял на себя эти риски.

Однако, несмотря на причины этих ограничений, их общий эффект был катастрофическим. Они означали, что по условиям соглашения, которое могло продлиться с 1991 по 2004 год, Pixar мог делать фильмы, теле- и видеопроекты *только* для Disney и не мог даже обсуждать, даже думать о том, чтобы работать над проектами с кем-то другим. И поскольку работа над фильмом в среднем занимает четыре года, это означало, что Pixar не сможет закончить новый, четвертый фильм в новых условиях до 2008 года, то есть через тринадцать лет. Я был поражен тем, как долго будут связаны руки Pixar.

Хорошо, думал я, предположим, просто предположим, что эти строгие условия могут считаться приемлемыми, если Pixar удастся получить отличный финансовый результат по своим фильмам.

Больше всего времени у меня ушло на то, чтобы понять условия, по которым Disney будет выплачивать Pixar компенсации. Они утонули в специальном жаргоне голливудской бухгалтерии. Начиналось все с того, что Disney оплатит производство всех фильмов – до определенного уровня. Затем Pixar получит процент от сборов фильма. Было определено семь уровней компенсации.

Сэм медленно провел меня по условиям, на которых доходы от наших фильмов возвращались в Pixar. По мере того как он все разъяснял, моя прежняя нервозность превращалась в чистый ужас. Pixar действительно мог рассчитывать на процент от прибыли на свои фильмы, но когда были выполнены все расчеты, вычтены все расходы и издержки Disney, конечный процент Pixar составил менее десяти процентов.

Чтобы по-настоящему понять эти условия, я решил посмотреть, как бы был вознагражден Pixar, если бы мы сделали один из недавних успешных диснеевских фильмов – знаменитую «Красавицу и чудовище» 1991 года. «Красавица и чудовище» стал третьим по суммам сборов анимационным фильмом всех времен после других проектов Disney – «Аладдина» и «Короля Льва». Фильм заработал 160 миллионов долларов на домашнем прокате и 200 миллионов – на мировом. Это превышало обычные сборы анимационного фильма в три-четыре раза.

Я посчитал, что, если бы «Красавицу и чудовище» для Disney делали мы, руководствуясь тем договором между Pixar и Disney, наша доля от дохода составила бы около 17 миллионов. Поскольку на фильм у нас уходит четыре года, то сумма составила бы чуть больше четырех миллионов в год. Я также предположил, что Disney при этом заработает раз в десять больше. Но это были всего лишь основывающиеся на опыте предположения, поскольку у меня не было доступа к деталям финансирования «Красавицы и чудовища», но даже если я ошибся на 50 процентов, для Pixar изменилось бы немного.

Четыре миллиона прибыли в год может прозвучать как серьезная сумма, но этого действительно совершенно недостаточно, чтобы построить растущую компанию, тем более если для этого успеха требуется достичь практически недостижимо высоких уровней «Красавицы и чудовища». Если бы «История игрушек» собрала в домашнем прокате 100 миллионов долларов, что считается потрясающим кассовым успехом, но все же хуже «Красавицы и чудовища», доля прибыли Pixar была бы почти незаметной.

Эффект от всех этих договорных ограничений был сокрушительным: до тех пор, пока Pixar не сможет выпустить фильм вне контракта с Disney, большее, на что мы можем рассчитывать за наши первые фильмы, – несколько миллионов в год, и то при достижении уровней самых прибыльных фильмов в истории Disney. Никто не будет инвестировать в компанию, которая должна работать на таком уровне, чтобы еле-еле наскрести такую мизерную прибыль.

– Сэм, неужели никто в Pixar не понял этих расчетов?

– Я вполне уверен, что Стив все понял, – сказал мне Сэм. – Мы прошли с ним все условия и разобрались, что они означают.

Это не укладывалось у меня в голове. Если Стив понимал то, что говорит мне сейчас Сэм, почему не заставил кого-нибудь пробежаться по цифрам и посмотреть, что все это значит для компании? Более того, если эти условия были стандартными для игрового фильма, то Pixar делал фильмы *анимационные*. На игровой фильм уходит год-два, на анимационный – четыре-пять лет. Это означало, что годовая прибыль для производителей анимационных фильмов будет гораздо ниже. Эти цифры были неприменимы для анимации. Я просто не понимал, почему эту разницу не приняли в расчет.

Впитав в себя реалии этих условий, я ощутил такую безнадежность, которой, пожалуй, не ощущал ни разу за годы работы. Более того, я по-прежнему не до конца понимал контракт



с Disney. В соглашении были еще важные положения о продолжениях, или сиквелах, и мне надо вникнуть и в них.

Договор гласил, что Pixar будет иметь возможность сделать сиквел своих собственных фильмов только в ограниченных условиях, включавших создание оригинального фильма, на котором основывается сиквел, согласованный бюджет и соглашение по срокам, соответствующее стандартным параметрам Disney. Если эти условия не выполнялись, Disney имел право делать продолжение фильма Pixar без участия Pixar. Disney буквально мог взять Вуди и Базза, годами, с любовью создаваемых персонажей Pixar, и сделать с ними свой собственный фильм. И снова я спросил Сэма про эти условия.

– Сэм, – настаивал я, – единственной причиной, по которой Disney захочет сделать продолжение, будет та, что оригинальный фильм стал хитом. Согласно этим пунктам, даже если Pixar выполнит все оговоренные условия, Disney сможет сделать с его персонажами все, что захочет.

– Да, но в этом нет ничего необычного, – объяснил Сэм. – Disney инвестирует десятки миллионов долларов в создание этих персонажей. Они хотят быть уверенными, что инвестиции принесут плоды, в том числе в виде сиквелов. Уверен, они предпочли бы, чтобы продолжение делал Pixar, но они должны быть способны двигаться вперед, если Pixar не сможет.

– То есть мы должны будем пойти к Джону Лассетеру, режиссеру «Истории игрушек», для которого Вуди и Базз как дети, и сказать ему: «Спасибо за работу. Дальше подхватит Disney».

– Надеюсь, до этого не дойдет, – ответил Сэм. – Разумно предположить, что Disney предпочтет, чтобы сиквелы делал Джон и его команда.

Что было бы неплохо, если бы не одна проблема: сиквелы не зачтутся как один из трех оригинальных фильмов, которые Pixar должен Disney по соглашению. Если мы делаем сиквел, он будет присоединен к этому соглашению, потенциально растягивая его еще на несколько лет.

– Мы проигрываем в любом случае, – сказал я Сэму. – Если Disney делает сиквел и Pixar теряет контроль над своими созданиями, и если Pixar делает сиквел и условия соглашения продолжают действовать.

Я был крайне подавлен, но не мог винить Сэма за то, что он просто прояснил для меня способы заключения сделок в Голливуде. Он считал, что в том мире Pixar выторговывал неплохую, особенно для компании без послужного списка, сделку. Он сказал мне, что для Disney вообще было редкой практикой выделять процент от прибыли за анимационные фильмы, и сделано это было лишь потому, что Pixar так много вкладывает в технологию. Несмотря ни на что, процент этой прибыли был маленьким, слишком маленьким для создания крепкой компании, и Сэм признавал, что Стив дал слабину, согласившись при расчете этой доли благоприятным для Disney способом. Общий эффект от всего вышеизложенного на превращение Pixar в самостоятельный бизнес, что являлось моей задачей, был разрушительным.

Я читал и перечитывал условия договора с Disney, выискивая, пытаюсь поймать какой-то провал, лазейку, какое-то упущение. Ничего этого не было. Пятьдесят лет голливудского законодательства сработали чисто: Pixar мог работать только на Disney. Disney должен был одобрять фильмы, которые делал Pixar. Он выбирал, снимать ли фильмам продолжение. Он имел творческий контроль над фильмами. Он запрещал Pixar работать с кем-то другим. Он забирал львиную долю прибыли.

Так крепко связать компанию в обмен на финансирование трех фильмов было похоже на то, будто бы Disney владел Pixar, даже не купив его. И все это был лишь стандартный способ заключения сделок с начинающими талантами в Голливуде. Сэм сказал, что разницы между музыкой и другими отраслями развлекательной индустрии тут не было.

Однажды вечером, дома, когда дети ушли спать, я делился своим разочарованием с Хиллари.

– Не знаю, как это сказать, – говорил я. – Не думаю, что я знал, во что ввязываюсь. Кажется, здесь я продул.

– Что ты имеешь в виду?

– Я перевернул каждый камень в Pixar. Ухватиться не за что. Disney закрыл все двери. Лучшее, на что мы можем надеяться, – это крошечная прибыль, и то лишь в том случае, если наш фильм станет одним из самых успешных в истории анимации.

– Pixar должен быть таким же успешным в анимации, как Disney? – спросила Хиллари.

– Более успешным! Disney забирает львиную долю прибыли от своих собственных фильмов. То есть хиты расплачиваются за провалы. Но у Pixar такая маленькая доля прибыли, что он не получит даже этой роскоши. Они все должны стать хитами. Я не знаю, о чем думал Стив, когда Disney подписывал этот контракт.

– И что ты собираешься делать? – спросила Хиллари.

Я не знал.

– Если бы я знал то, что знаю сейчас, – сказал я, – я бы ни за что не согласился на эту работу. Делать компанию публичной кажется бредовой мыслью. Ни один из известных мне инвесторов и близко к ней не подойдет. Пятьдесят миллионов потеряно, прибыли нет, роста нет. Все карты в руках Disney. Я не уверен, что Pixar вообще нужен финансовый директор.

– Я думаю, тебе нужно понять, что обо всем этом думает Стив, – сказала Хиллари.

Но я был настолько подавлен, что решил переждать. Мне нужно было собраться с мыслями перед разговором, который, как я ожидал, будет совсем не простым. Если я начну с упреков за то, что Стив вступил в соглашение с Disney, которое я считал безумным, предполагаю, что он начнет защищать его. Должно быть, в то время оно казалось ему неплохим вариантом.

Однажды в субботу, примерно неделю спустя, я после обеда направился к дому Стива. Мы сели на заднем крыльце, и я прошелся по тому, что узнал.

– Стив, – заключил я, – этот контракт связывает нам руки в лучшем случае на десятилетие. Мы не можем даже заговорить с другими студиями. Мы не можем зарабатывать много денег. И для нас даже не имеет смысла делать сиквелы.

– А мы уже хотим делать сиквелы? – спросил Стив.

– Можем захотеть. Disney очень успешен в сфере сиквелов, выходящих сразу на видео. Мы могли бы захотеть того же самого.

– А мы можем закончить контракт быстрее, если ускорим производство? За какое время мы могли бы делать фильм? – спросил Стив.

– Я обсуждал это с Эдом, – сказал я. – Он настроен очень скептически. Он готов рассмотреть возможность ускорения, но сильно сомневается.

– Что ж, – пожал плечами Стив, – если «История игрушек» и другие два фильма станут хитами, мы кое-что заработаем. А потом будем свободны делать что хотим.

Конечно, это было справедливое утверждение, но это был не тот ответ, который я искал. Конечно, мы будем свободны после трех фильмов, но до этого должны пройти годы. Я хотел спросить Стива, почему он позволил Pixar вступить в такой односторонний договор, почему не сказал мне, что ограничения были столь серьезные, и почему он так беззаботно к этому относился.

Но не спросил. Пока мы сидели там, я понял, что Стиву неинтересно смотреть назад. Он не защищал контракт. Он его не оправдывал. Он внимательно слушал все, что я мог о нем сказать, впитывая мои слова. Вот, собственно, и все.

Вместо того чтобы давить на Стива, я должен был делать собственные выводы. Я собрал в своей голове сценарий, объяснявший случившееся, по крайней мере для меня. Я никогда не сверял его со Стивом, это был просто мой способ понимать вещи.

Я решил, что в 1991 году Стив был готов отказаться от Pixar. Он никогда не собирался создавать анимационную компанию. В 1986 году, когда он получил контроль над Pixar, Стив

мечтал о построении технологической компании, влиятельной в мире графики, которая оглушит мир машинами, способными делать компьютерные изображения так, как никто другой. Создание историй было на заднем плане, было способом продемонстрировать технологию. Надежды на ту графическую компанию отчасти были воплощены в графическом компьютере Pixar, который провалился. К 1991 году это отделение Pixar было закрыто полностью.

Я пришел к выводу, что в тот момент он уже был готов закрыть Pixar. Он хотел выйти из этого. Бремя было слишком тяжелым, и мечта померкла. Как бы то ни было, он оказался в очень трудном положении. Со времени его ухода из Apple прошло пять лет, и с тех пор у него не было серьезных попаданий. Видимо, он не мог считать Pixar своей победой, но при этом очень хотел избежать и еще одного громкого публичного поражения. Именно в этот момент появился вариант с Disney. Для Стива сделка с Disney стала возможностью остановить финансовое кровотечение. Стив потерял бдительность, и в переговорах с Disney его одолел Джеффри Катценберг (Jeffrey Katzenberg), председатель Walt Disney Studios, проводивший сделку со стороны Disney. Стив подписался под условиями, последствий которых до конца не понимал, или просто уступил, чтобы сделка была все же заключена.

Хотя ничего из этого не меняло нашей текущей ситуации. В долгосрочной перспективе у нас не было надежды на ПО RenderMan. Не было надежды на анимационную рекламу. Не было надежды на короткометражки. Одна из самых богатых и могущественных компаний мира контролировала наше будущее и наши доходы. И сверху всего этого были ужасно напряженные отношения между Pixar и ее владельцем, Стивом. Такие мы вытянули карты.

Еще раньше в своей карьере я научился мудрости не досадовать на выпавшие карты. У меня был учитель, преподававший мне уроки о бизнесе и о жизни, которые служили мне долгие годы. Он смотрел на бизнес так, как великие мастера могли бы смотреть на шахматную доску.

«Ты ничего не можешь сделать с тем, как расставлены фигуры, – сказал бы он. – Значение имеет только твой следующий ход».

Я много работал над тем, чтобы научиться думать именно так. Это был гораздо более продуктивный путь, чем переживать о вещах, которые я не имею возможности контролировать. Бизнес может быть жестоким, но редко события и правда становятся вопросами жизни и смерти. Беспокоиться о причинах, по которым Pixar несколько лет назад вступил в одностороннюю сделку с Disney, и как мог не вступать в нее, – это мне не поможет. Мне просто нужно было оставаться сосредоточенным на имеющейся задаче: найти способ сделать Pixar процветающим предприятием.

Мне удалось найти луч надежды, помогавший мне идти. Где-то за границами густого тумана, окутывавшего меня первые два месяца, меня посетила одна мысль. Однажды мы с Хиллари обсуждали ее, сидя после ужина в нашей гостиной.

– Знаешь, – сказал я, – за время всех наших разговоров со Стивом за последние два месяца я ни разу не видел, чтобы он оборонялся. Я критиковал и громил каждый аспект бизнеса Pixar, и у него были все основания оправдывать и защищать его. Но он этого не делал. Ни разу. Как будто он путешествует вместе со мной, узнавая дорогу со мной одновременно.

– Он не давал тебе причин не доверять ему, – сказала Хиллари. – Вы вместе в этом деле. И вы должны найти выход вместе.

Именно так чувствовал и я. В какую бы заваруху мы ни попали, мы были в ней вместе. И значение имел только наш следующий ход.

## Мой большой прорыв

К концу апреля 1995 года я понял, что мой медовый месяц в Pixar пора заканчивать. Я достаточно долго бродил по его коридорам и разговаривал. Я хотел двигаться вперед, хотел найти где-то точку опоры. Но сделать это мне было непросто. Я чувствовал себя так, будто слоняюсь у подножия горы вместо того, чтобы начать наконец на нее забираться.

Не сильно помогал и тот факт, что внутри компании нарастал страх по поводу того, что фильм, который теперь официально назывался «История игрушек», не будет закончен вовремя. Люди волновались, не сильно ли мы отставали в анимации, освещении, рендеринге и бесчисленном числе других деталей, необходимых для завершения фильма. И как бы мне ни хотелось двигаться дальше, я должен был закончить домашнюю работу. Мне нужно было понять, какие риски сопровождают окончание «Истории игрушек», и мне еще очень многое нужно было узнать о том, как фильмы зарабатывают деньги.

Выход «Истории игрушек» был назначен на 2 ноября 1995 г. В связи с этим возникла целая череда дат, к которым что-то нужно было доделать: завершить работу над песнями и музыкой, разработать маркетинговую кампанию и сделать множество других деталей, необходимых при подготовке релиза фильма. Pixar направлялась туда, где не была до нее ни одна компания. Это был первый в истории полнометражный фильм с компьютерной анимацией, и, как я начинал понимать, перед ним стояли трудности несколько иного характера.

Одна из этих трудностей заключалась в том, что необходимо было создавать каждую деталь, которую видит зритель, буквально каждую. Например, в игровом кино вам не нужно волноваться о том, откуда появится небо. Снимайте на камеру уличную сцену, и там будет солнце. На заднем плане также будут здания и деревья. Листики на деревьях там будет шевелить ветер. Создателям игровых фильмов не приходится волноваться о листиках на растущих на заднем плане деревьях. Но в анимации нет неба, нет деревьев, нет листьев, и уж точно нет легкого бриза, нежно шевелящего эти листья. Есть лишь пустой экран компьютера. Если хотите что-то увидеть на этом экране, вам придется дать компьютеру команду нарисовать это.

Есть задачи и более обескураживающие, чем эти. Элементы своей реальности, такие как свет и тень, мы принимаем как данность. Мы никогда не задаем себе вопросы: «Как здесь оказалась эта тень?» или «Как так вышло, что эта часть забора освещается солнцем, а эта – нет?». Тем не менее если света, или теней, или даже их части нет, например, на фотографии или портрете, мы сразу же замечаем это. Для нас это выглядит странно. В компьютерной анимации нет света и нет теней. Все это нужно сделать.

Но даже это меркнет в сравнении с такой, казалось бы, безобидной вещью, как кожа. Создателям игрового кино никогда не приходится волноваться о коже. Может быть, она потребует немного грима, но она будет. При этом кожа – один из самых сложных объектов для создания художественными средствами. В ней полно деталей – цвет, волосы, дефекты, изгибы, текстура, – и очень трудно уловить взаимодействие кожи с освещением. Есть нюансы, о которых мы никогда не думаем, но они вызывающе очевидны, если их нет. Эд рассказал мне, что без внимания к этим деталям кожа будет выглядеть как «раскрашенная резина».

Pixar организовывал целые отделы, занятые решением этих задач. Был отдел освещения – команда, чьей единственной функцией было правильно генерировать на компьютере подсветку и тени. Были также технические режиссеры, сосредоточенные исключительно на таких проектах, как листья, небо или кожа.

Билл Ривз был техническим руководителем компании и контролирующим техническим директором «Истории игрушек». На его столе оказывались самые каверзные задачи. Билл был с командой еще со времен Lucasfilm. У него были рыжие волосы, очки в тонкой оправе и спокойная манера держаться. Однажды я сидел в его кабинете, хотел узнать, что он думает

по поводу окончания фильма. Его офис был очень сдержанно оформлен и не очень хорошо освещен, на столе стоял большой компьютерный монитор.

– Не знаю, сможем ли мы это сделать, – сказал он мне напрямик. – Мы должны закончить чудовищное количество деталей. Но мы усердно работаем. Прежде нам приходилось нелегко.

От Билла исходило ощущение спокойной уверенности. Он немного нервничал, но не паниковал.

– Как бы ты оценил риски? – спросил я.

– Трудно сказать, – ответил он. – Риск есть. Наши лучшие сотрудники работают день и ночь. Анимация отстает на несколько недель. Освещение тоже. И мы пытаемся закончить людей, Энди и его маму. Кожа, одежда, черты лица – это трудно. Но мы работаем.

Я начал вникать, каким образом эти технические трудности накладывают на фильм столь невероятные ограничения. Я выяснил, что была причина тому, что фильм снят именно об игрушках, а не о животных или о людях. Игрушки сделаны из пластика. У них ровные поверхности. Без переходов. Без кожи. Без одежды, которая в каждый момент должна по-своему сминаться. У игрушек есть геометрия, которую гораздо проще создать с помощью компьютера. По тем же причинам первые сцены фильма происходят внутри спальни Энди. Спальня – это квадратная коробка. Предметы в ней – кровать, шкаф, вентилятор, окно, дверь – более геометричные, чем предметы на улице. Их легче рисовать. Их гораздо проще освещать.

Примерно за десять минут до окончания «Истории игрушек» публика должна увидеть самые технически сложные сцены. Там должна была состояться большая уличная погоня, когда Вуди и Базз в игрушечной машинке преследуют уезжающий грузовик. Представьте, если бы эта сцена происходила на улице, но с деревьями без листьев или без других машин. Оказывается, гений создателей заключался не только в разработке истории и персонажей, но и в том, чтобы сделать их в условиях практически невозможных ограничений. Это значительно усиливало давление на работы по завершению фильма. Самые сложные элементы припасли напоследок. Было ли вообще возможно их сделать?

Некоторые из трудностей были настолько техническими, что мне бы и не пришлось в голову о них спрашивать. Например, в Pixar был небольшой отдел, которым руководил Дэвид де Франциско – блестящий пионер в графике и кинопроизводстве, чей офис состоял из двух маленьких комнат без окон. Одна из этих комнат выглядела как школьная лаборатория, другая – как темная фотостудия. Это был фотонаучный отдел Pixar. Я никогда не слышал термина «фото-наука», но работники Pixar были очень озабочены ею.

Чтобы понять причины этой суеты, я направился навестить Дэвида. Он был примерно на десять лет меня старше, говорил тихо и сдержанно, носил бороду, очки и вел себя очень профессионально. Дэвид объяснил, что задача отдела состояла в том, чтобы решать проблемы переноса в фильм компьютерных изображений.

Pixar занимался компьютерной анимацией. Здесь не было камер. Не было пленки. Просто картинки на мониторе компьютера. Однако единственным способом демонстрации фильма в кино было проигрывание его через кинопроектор. Если мы хотели, чтобы компьютерные картинки Pixar увидела публика, они должны были перебраться на целлулоид. В этом и заключалась работа Дэвида. Чтобы выполнить ее, он изобрел машину для переноса картинок на пленку. Именно этот загадочный аппарат я видел при первом посещении студии. Она стояла в середине темной комнаты и была похожа на огромную металлическую плиту с закрепленным на ней устройством, похожим на микроскоп. В эту машину попадало буквально каждое созданное Pixar изображение, где его методично записывали на пленку.

Мы с Дэвидом сидели в этой маленькой, затемненной комнате, с огромной машиной посередине.

– Что же, – спросил я, как последний тугодум в классе, до которого наконец начало что-то доходить, – это та самая машина, что должна записать больше сотни тысяч кадров «Истории игрушек» на пленку?

– Именно она, – ответил Дэвид.

– И все это должно произойти в правильной последовательности, с правильным светом и тоном, чтобы они соответствовали друг другу.

– Снова так.

– И она единственная? – спросил я. – Если она сломается или потеряется деталь, восстановить ее будет нельзя?

– Да, правильно. Она единственная в мире. У нас почти хватает запчастей на еще одну, но мы особенно не занимались этим. На сборку понадобилось бы время.

– А что произойдет, если во время производства сломается эта?

– Она не может, – выпалил Дэвид, а затем, сделав паузу, поправил самого себя: – То есть может, конечно. Но это будет катастрофа. Не будет пленки, которую можно привезти и показать в кинотеатрах. Так не пойдет.

Чем больше я узнавал, тем больше на меня обрушивался масштаб того, что пытался сделать Pixar. Закончить «Историю игрушек» означало не просто закончить еще один фильм. Это было как впервые взобраться на Эверест или приземлиться на Луну. Компьютеры никогда прежде не применяли на таком высоком художественном уровне. Более ста самых мощных станций в Pixar были задействованы лишь для того, чтобы нарисовать финальные кадры фильма. Прорисовка каждого кадра фильма занимала от сорока пяти минут до тридцати часов, а таких кадров было около 114 тысяч. Pixar отправился в одинокое и опасное приключение в земли, куда не отваживался ступить никто и никогда прежде. Из-за удаленных облаков только-только начала виднеться вершина, и никто не мог знать, насколько плотными окажутся эти облака. И вряд ли там встретится плодородная среда, на которой пышным цветом расцветет финансовое благополучие Pixar.

Все глубже вникая в трудности с окончанием «Истории игрушек», я не понимал, откуда бы появилась зацепка для продвижения Pixar вперед.

– Я начинаю задумываться, удастся ли Pixar закончить «Историю игрушек», – высказал я свои мысли вслух однажды вечером на одном из ужинов.

– А почему это так сложно? – хотел знать мой девятилетний сын Джейсон.

– Много времени заняла разработка истории, – объяснил я. – «Историю игрушек» почти закрыли, поскольку она не понравилась Disney. А еще очень трудно закончить всю анимацию, цвета и детали каждого кадра фильма.

– А почему он не понравился Disney? – спросил Джейсон.

– Они решили, что Вуди слишком злой, – сказал я. – Так что Pixar внес много изменений. Они превратили фильм в приключенческую историю. Однако все эти изменения затянули фильм.

– Кто твой любимый персонаж? – спросила семилетняя Сара.

– Базз Лайтер очень смешной, – сказал я. – И Рекс, динозавр.

– Мне понравилась Спиралька, – объявила Сара, которая видела первую часть фильма.

Симпатичная собака-пружина. Конечно. Судя по интересу моих детей к фильму, все дети должны в него влюбиться.

Тем временем, пока вся компания сгибалась под давлением завершения «Истории игрушек», я должен был осознать финансовые последствия выхода фильма. Я сделал кое-какие ориентировочные подсчеты, основываясь на контракте с Disney, но все они были лишь догадками и предположениями. Чтобы начать задумываться о жизнеспособности полнометражных компьютерных фильмов как о бизнес-стратегии, мне нужно было примерно понимать, какой доход они могут приносить. Вопрос был достаточно простым: как фильмы зарабатывают деньги и

кто их получает? Другими словами, кто заберет деньги, если я куплю билет в кино и попкорн? Кинотеатр? Студия, распространяющая фильм? Люди, сделавшие фильм? Главному финансовому директору было почти стыдно не знать этих основ.

Чтобы узнать об этом побольше, я позвонил Тиму Энджелу (Tim Engel), отвечающему за финансы в Walt Disney Animation Studios. Он был частью управленческой команды, создавшей недавний успех Disney, включая «Красавицу и чудовище», «Аладдина» и «Короля Льва». Меня недавно представили Тиму, и казалось, он открыт и готов помочь.

– Я пытаюсь понять финансовые аспекты того, как работают эти фильмы, – объяснил я Тиму. – Не будет ли в Disney кого-то, кто мог бы помочь мне с этим?

– Я с удовольствием помогу вам, – ответил он. – Но наши финансовые модели для фильмов защищены правом собственности. Мы ими не делимся.

Я был не слишком удивлен таким ответом. Я хорошо знал, что компании защищают свои бизнес-модели. Но я надеялся, что для меня Disney сделает исключение.

– Но нам нужно понять, как наши фильмы будут зарабатывать деньги, – сказал я. – Это также поможет нам двигаться вперед, когда мы будем намечать следующие фильмы в рамках контракта.

– Лицензионные отчеты, которые мы вам предоставим, покажут, откуда идут доходы, – предложил Тим.

Disney был обязан предоставлять эти отчеты Pixar, чтобы показать, как рассчитывалась доля Pixar от доходов фильма.

– Но это нам не поможет, – продолжал я. – Мы увидим эти отчеты после выхода «Истории игрушек» – это очень не скоро, не раньше чем через год. И в этих отчетах будет недостаточно информации для понимания.

Из своего адвокатского прошлого я знал, что информация в лицензионных отчетах может быть скудной, а для проверки их точности часто нужна аудиторская проверка.

– Вы можете что-то сделать сейчас, чтобы дать нам больше деталей? – спросил я. – Мы согласны ни с кем не делиться этой информацией. Нам нужен старт для планирования эффективности своих фильмов.

– Извините, – сказал Тим. – Мы никогда их не разглашаем. Я мог бы дать вам образец отчета по другому фильму, если это поможет.

Не помогло бы. Это и близко не лежало к тому, что нам было нужно. Но в этом не было и вины Тима. Я думал о том, чтобы развивать вопрос, двигаясь к руководству Disney, но, находясь под давлением от завершения «Истории игрушек», я не хотел устраивать перепалку вокруг информации, которой Disney не обязан был делиться. Я оказался в безвыходном положении. Цифры были важны. Без них я не найду точку опоры, которая мне была нужна. Я даже не смогу справиться со своей работой. И пока я оценивал риски, связанные с несвоевременным окончанием «Истории игрушек», волновался, откуда получить цифры, нужные для понимания бизнеса Pixar, начала поднимать голову еще одна проблема – на этот раз связанная со Стивом.

– Я хотел бы теперь приезжать в Pixar чаще, – сказал он мне однажды вечером по телефону. – Может, раз в неделю, может, раз в две недели.

Стив почти не появлялся в Pixar за те девять лет, что владел компанией. У него там даже не было кабинета. В 1985 году, сразу после ухода из Apple, он основал NeXT, и, хотя в 1986 году у него появился Pixar, он все это время полный день работал в NeXT. Стив не сказал, по какой причине он хочет проводить в Pixar больше времени, и, конечно, ему не нужен был особый повод бывать в компании, которой он владеет. Я решил, что он чувствует перспективы и хочет быть ближе к ним. Сейчас, при подготовке к выходу фильма, там было гораздо больше движения, чем прежде. Проблема в том, что после того, как я выслушал одно за другим массу предупреждений по поводу Стива, которого необходимо держать в стороне от Pixar, мне не очень помог бы тот факт, что вскоре после моего приступления к обязанностям Стив решил

увеличить свое присутствие здесь. Я не знал точно, как поднять этот вопрос, со Стивом или в Pixar.

Ничего из этого не добавляло мне ощущения комфорта в тех условиях, на которых я был нанят на работу. Я был уверен, что, если «История игрушек» пропустит дедлайн, шанс Pixar на успех, каким бы ничтожным он ни был, будет упущен вовсе. У меня не было доступа к информации, нужной мне для создания хотя бы зачатков бизнес-проекта. А тот человек, которого больше всего боялись в Pixar, высказывался теперь о том, чтобы проводить там побольше времени. Я чувствовал, что мне нужно что-то, какое-то открытие, за которое я мог бы ухватиться, получить импульс. За годы работы я был вовлечен в становление достаточного количества стартапов, но именно этот нес в себе гораздо больше сомнений и неуверенности, чем все, с чем я сталкивался прежде.

Однажды, в начале мая 1995 года, через пару месяцев после начала моей работы, произошло то, что выкинуло меня из моего кокона уныния – так, как я не мог и представить. Не знаю, изменило ли это что-то с точки зрения трудностей Pixar, но точно изменило для меня.

«Я забираю видео обратно в прокат, – как обычно, однажды в субботу сказал я Хиллари. – Я ненадолго, минут на двадцать. Возьму на вечер еще один фильм».

У Хиллари, ожидавшей нашего третьего ребенка, было уже более восьми месяцев беременности. Мы проводили вечер дома, смотрели фильм, и она отдыхала. Примерно в миле от нашего дома был видеопрокат «Blockbuster».

Я решил, что до «Blockbuster» будет здорово прокатиться. Это займет всего десять минут и станет небольшой зарядкой. Я зашнуровал свои инлайн-ролики с расположенными в одну линию колесами. Я часто катался на роликах с Джейсоном на местной игровой площадке. Мы любили играть в собственный вариант роллер-хоккея.

Был отличный весенний день, теплый и солнечный. Я был расслаблен, катился по окрестным дорогам, на которых бывал уже тысячу раз. Совершенно случайно, без малейшего предупреждения, вместо того чтобы ехать прямо по дороге, я почувствовал, как съезжаю в сторону и набираю скорость. Я, должно быть, наехал на булыжник или что-то подобное. Все, что я понимал, так это то, что моя правая нога уже не стоит на земле и я кручусь на одной левой ноге, правда, поворачивалось только мое тело, а не нога.

На мою ногу воздействовала сила вращения, гораздо большая, чем та могла выдержать. Устремившись к земле, я услышал тошнотворно громкий хруст, а потом я лежал на земле и потихоньку отключался из-за шока, как я моментально понял, от неудачно сломанной кости, как раз в том месте, где ролик касался ноги.

В тот момент я ощущал не столько боль в ноге, сколько ужасную неестественность своего положения, и меня трясло. Я все думал: «Как же они снимут мой конек?»

Начинали останавливаться машины, одна женщина подошла спросить, не нужна ли мне помощь.

– Я упал, не знаю как. Я сломал ногу. Нужно сообщить моей жене. Мы живем недалеко. Спасибо.

– Я подожду здесь, пока кто-нибудь подойдет, – сказала она.

Позже я узнал, что кто-то доехал до моего дома и постучал в дверь. Хиллари открыла, чтобы услышать слова, которые не хочет услышать ни одна женщина на девятом месяце беременности.

«Ваш муж получил травму».

Хиллари быстро добралась до того места на дороге, где лежал я.

– Я в порядке, – сказал я ей. – Нога сломана. Даже не знаю, как они будут снимать ролики.

– Уверена, в «Скорой помощи» умеют это делать, – попыталась утешить меня Хиллари.



Прибыла «Скорая», и, едва взглянув на мою ногу, врачи объявили: «Мы должны снять конек». Они были очень настойчивы, сказали, что потом это будет сделать сложнее. Каким-то образом им удалось его снять.

Вскоре я оказался в рентгеновской комнате «Скорой помощи», где делали снимок с моей ноги. Диагноз – оскольчатый спиральный перелом берцовой кости, непосредственно над лодыжкой. Вызванный в неотложку ортопед представил мне варианты: гипс или операция по восстановлению костей. Я думал, что гипс – совсем неплохой вариант, уж лучше операции, про которую мне рассказывали. Но Хиллари хотела услышать другое мнение. После работы в Стэнфордском медицинском центре у нее были связи, так что она попросила порекомендовать лучших врачей в этой области. Была суббота, и мы не могли ни с кем встретиться, но она нашла хирурга, который смог приехать на следующий день. Мы отправились домой, где я развалился на диване и так и провел время до следующего дня на серьезной дозе болеутоляющих.

– Гипс даже не обсуждается, – сказал хирург. – Если мы наложим гипс, есть риск, что навсегда останется хромота. Перелом слишком неровный и слишком близко к лодыжке. Одна нога будет короче другой. Даже операция – это риск, но если она пройдет хорошо, то вы сможете ходить нормально.

Операция, о которой мы говорили, предполагала ввинчивание в мои кости восьмидюймового титанового штыря, который будет держать их вместе. Если все пойдет хорошо, через пару лет штырь можно было бы вынуть.

– Я могу сделать это завтра, – сказал доктор. – Вы не сможете ходить три месяца, восстановление будет болезненным, и, чтобы реабилитировать ногу, вам понадобится физиотерапия. Но постарайтесь не волноваться. Мы обо всем позаботимся.

«Постарайтесь не беспокоиться!» – думал я. Это была катастрофа. Через три недели у нас родится ребенок. Я меньше трех месяцев на новой работе, у меня требовательный начальник, а компания следит, как я разрабатываю стратегию их успеха. Как я смогу со всем этим справиться? Я проигрывал, еще не начав играть. Но какие у меня были варианты?

На следующий день меня отвезли в операционную Стэнфордского медицинского центра в Пало-Альто. Я вышел оттуда с титановым штырем, стягивающим мои кости, и морфиновой капельницей от боли. Следующие несколько дней прошли как в тумане. Боль от титановой вставки в кости была обжигающей, а от морфина я был как в бреду.

На следующий после операции день меня навестил Стив. Он просто приехал в больницу.

– Очень болит? – хотел он знать.

– Не то чтобы очень. – Я пытался быть сильным. – Лекарства помогают. – Я был крайне смущен. Всего несколько недель на новой работе – и уже вышел из строя. – Мне очень жаль, что так вышло, – сказал я.

– Ну что ты! – воскликнул он. – Поправляйся. Если что-то понадобится, что угодно, дай знать.

Моя комната заполнялась цветами и открытками от семьи и друзей, а также от семьи Джобс, от Эда и команды Pixar. Когда я перебрался домой, Стив несколько раз приводил семью навестить меня. На тот момент я знал его меньше полугода, но он вел себя как старый друг.

Операция прошла успешно. Штырь встал именно так, как планировал врач, и исправно выполнял задачу, удерживая мои заживающие кости на месте.

Через неделю после операции, очнувшись от морфинового забытья и потренировавшись хромать на костылях в огромном черном ботинке на левой ноге, я был готов ехать в Pixar. Однако впервые что-то в моем отношении к нему изменилось. Почти три месяца я бродил по Pixar, все больше и больше удрученный его перспективами, спрашивая себя, должен ли я быть здесь. А теперь меня не было десять дней, и я скучал по нему.

Не произошло ничего, что изменило бы мои умозаключения. У меня все еще не было нужной точки опоры. Но чувствовал я по-другому. Возможно, дело было в шоке от травмы.

А может быть, дело было в заботе и внимании, которые я получил от Стива и других членов Pixar. Или это было растущее во мне осознание масштабов того, что пытается сделать Pixar. Но было совершенно ясно, что я испытываю первые проблески гордости за то, что нахожусь на борту этого корабля. Pixar становился чем-то большим, чем работа. То, через что прошли эти люди, и то, что они намеревались сделать, было совершенно экстраординарно. Это было безумием. Мне не терпелось вернуться обратно. Мне хотелось иметь больше ответов, чем у меня было, но если у меня был шанс понять, что надо делать, я хотел им воспользоваться.

Первое, что нужно было решить, – организовать офис для Стива. Стив не знал о том, что его многолетние сомнения в Pixar, невозможность дать сотрудникам опцион на акции, не говоря уже о его личной манере поведения, внушили людям страх того, что он разрушит семейную культуру Pixar. Мне не хотелось напрямую поднимать с ним этот вопрос. Мне не хотелось быть подстрекателем или же рисковать испортить с ним отношения, но как-то затронуть эту проблему было нужно. Однажды вечером я позвонил ему по телефону.

– Стив, я через пару дней возвращаюсь в Pixar. Будет хороший повод поговорить о том, как устроить там тебя.

– Звучит отлично, – сказал Стив. – Я рад, что ты возвращаешься. Мне просто нужен кабинет. Я планирую заезжать каждую неделю, может, раз в две недели, наверное, по пятницам.

– Нет проблем, – сказал я, – но мы должны четко прояснить твою роль и твои цели там.

Первой остановкой стал анимационный отдел Pixar. Помещение было похоже на 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.

– А это еще зачем? – спросил Стив. Я чувствовал, он начинал раздражаться.

– Ты владелец компании, – продолжал я, – поэтому все захотят знать, почему ты стал приезжать чаще и что это значит. Для компании это перемена – хорошая, но все же перемена. Ты генеральный директор, значит, обладаешь большой властью. Люди могут подумать, что ты хочешь изменить что-то или начать что-то делать по-другому.

– Я не хочу ничего менять, – возразил Стив. – Я хочу быть возле Pixar. Быть его частью. Я хочу быть ближе к дискуссиям по поводу маркетинга наших фильмов. Маркетингом занимается Disney, но и Pixar должен иметь свое веское слово.

– Думаю, будет правильно именно так все и преподнести, – ответил я. – Ты здесь не для того, чтобы менять то, как работает Pixar, а чтобы быть его частью, быть к нему ближе и быть причастным к маркетинговым вопросам по фильму.

Я позвонил Эду Кэтмеллу и Пэм Кервин, чтобы обсудить этот вопрос с ними. Если они примут такой вариант, то примут и остальные. Эд сказал мне, что в прошлом обсуждал со Стивом, что тот не будет вмешиваться в сценарные процессы, и Стив с этим согласился. Пэм также согласилась, что мы должны были делать свою работу.

– Мы знаем, что Стив владеет компанией и может находиться здесь столько, сколько захочет, – сказала Пэм. – Мы просто должны контролировать ситуацию и дать людям привыкнуть к этому.

– Я понимаю, – сказал я. – Он в курсе того, как мы планируем преподнести эти изменения. Мы не можем просить его о большем.

Пятничным утром две недели спустя я стоял в передней прихожей своего дома и в окно глядел на подъездную дорогу. Я ждал, когда покажется Стив. На своем серебряном «Мерседесе» он должен был подвезти меня до Pixar, где у него теперь был новый кабинет. Я был со своими костылями и в большом ботинке на левой ноге.

Я чувствовал себя немного странно, ожидая, что мой босс, Стив Джобс, повезет меня на работу. Но дело обстояло именно так. Следующие три месяца, пока я не смог снова водить сам, Стив подвозил меня каждый раз, как собирался в Pixar, и отвозил обратно домой. В другие дни меня любезно подбрасывала до работы Сара Стафф – моя недавно нанятая помощница, которая ездила примерно по той же дороге, что и я.

Найти для Стива способ больше времени проводить в Pixar не было той самой точкой опоры, какую я себе представлял, но, по крайней мере, это было решением одной проблемы, которой нам следовало заняться.

Через неделю после первой поездки со Стивом у Хиллари начались роды, и на свет появился наш третий ребенок. Все время в предродовом и родильном отделении я провел, стоя на левой ноге. Больницу мы оба покидали на больничных колясках: Хиллари держала на руках младенца, а я – свои костыли.

В конце финальных титров «Истории игрушек» есть раздел, названный «Production Babies», или «Дети продакшена», под которым перечислены все дети, родившиеся в Pixar за время производства фильма. Вряд ли я мог бы ощутить большую гордость, чем ощущаю, когда говорю, что моя новорожденная дочь Дженна была среди них.

## Что такое развлекательная компания?

– Стив, – заметил я однажды вечером в начале июля 1995 года, – у нас нет точных данных, но я смотрю на рынок домашнего видео и понимаю, что он огромный. Disney зарабатывает на нем целые состояния.

– Потому что людям нравятся эти семейные просмотры, – сказал Стив. – Они хотят увидеть фильм не только один раз в кинотеатре. Они хотят посмотреть его снова и снова. Они любят персонажей. А родители предпочтут, чтобы их дети смотрели «Аладдина» или «Красавицу и чудовище», а не всякую ерунду.

Мой собственный дом являлся отличным подтверждением этих слов. У нас были все последние фильмы Disney, и Джейсон и Сара по многу раз смотрели их. Любимым был «Аладдин». Казалось, они никогда не устанут от мастерски озвученного Робинот Уильямсом (Robin Williams) джинна. То же было и дома у Стива, где примерно теми же фильмами была заставлена целая полка.

– Люди платят по тридцать-сорок долларов, чтобы владеть фильмом, – продолжил я. – Некоторые берут в прокате, но если речь идет о полнометражных анимационных фильмах, то их люди в большинстве случаев предпочитают иметь собственные.

– Мы знаем, сколько на них зарабатывает Disney? – спросил Стив.

– Не совсем, – сказал я. – Я пытаюсь получить точные цифры, надеюсь, скоро удастся. Но помнишь расчет, по которому, если бы Pixar выпустил «Красавицу и чудовище», мы заработали бы около семнадцати миллионов долларов? Я думаю, это около десяти процентов реальной прибыли. Даже если я сильно ошибаюсь, это означает, что они получают от фильма огромные прибыли, может быть, сто пятьдесят миллионов, может быть, больше. Думаю, значительная часть денег приходит с продаж домашнего видео.

Домашнее видео превратило полнометражные анимационные фильмы в большой бизнес, больше, чем мы могли представить. Кажется, «Красавица и чудовище», «Аладдин» и «Король Лев» были среди самых прибыльных фильмов всех времен. Они ознаменовали начало новой эры развлекательной анимации и забросили анимационное подразделение Disney на совершенно новый уровень коммерческого успеха.

– Инвесторам это понравится, – сказал Стив. – Pixar может попасть на многомиллиардный видеорынок.

– Согласен, но давай сначала получим данные. Даже после этого я не уверен, что одного только видео будет достаточно, чтобы вывести Pixar на рынок акций.

Стив поморщился. Он не любил, когда я высказывал сомнения в том, что Pixar готов стать публичной компанией. Ему не терпелось выпустить акции так скоро, как будет возможно. Но я потихоньку давил на тормоз. Pixar лихорадочно доделывал «Историю игрушек», чтобы выпустить ее через шесть месяцев. Я не хотел, чтобы потенциальные инвесторы увидели, насколько рискованный это проект. Хуже того, у нас не было бизнес-плана, которым мы могли бы уверенно поделиться с ними, и из разговоров с Сэмом Фишером я знал, что доля Pixar в доходах от домашнего видео по соглашению с Disney была очень незначительной, хотя сам рынок видео и был большим.

Надо было понять одно: полнометражные анимационные фильмы имеют больше финансовых возможностей, чем мы думали, достаточно, чтобы поставить на них целую компанию. Во-первых, по контракту с Disney наша доля доходов от наших фильмов останется маленькой еще долгое время, вероятно, десять лет. Во-вторых, не существовало современного прецедента по выходу независимой анимационной компании на рынок акций. Disney впервые продал доли акционерам в 1940 году, а к тому времени, как он появился на Нью-Йоркской фондовой бирже в 1957 году, компания вышла далеко за пределы анимации. Я надеялся сделать то же

самое – сбалансировать риск анимации более стабильным бизнесом, таким как продажи ПО RenderMan.

– Ты не веришь, что может выстрелить какая-то другая технология Pixar?

– Ты прав, не верю, – ответил я.

– То есть остается анимация, – сказал Стив.

– Да, – ответил я. – Но заинтересовать Уолл-стрит чисто анимационной компанией, которая еще не выпустила ни одного мультфильма, практически невозможно. Это означало бы, что мы поднимаем флаг чисто развлекательной компании – бизнеса, о котором мы так мало знаем.

Сделать компанию публичной означало начать продавать ее акции инвесторам через публичные фондовые биржи. Этот шаг имел две цели: увеличить капитал для финансирования бизнеса компании и позволить всем, в том числе основателям компании, свободно продавать их акции. В Кремниевой долине этот показатель успеха признавался, как никакой другой. С момента нашей со Стивом встречи он бредил выходом Pixar на рынок акций. Это было одной из причин, по которой меня наняли, и эта идея никогда не покидала его голову.

Но превращение компании в публичную было связано с колоссальным и чрезвычайно трудно преодолимым риском. У большинства стартапов деньги заканчивались еще до того, как они доходили до этой стадии. Готовность Стива финансировать Pixar в течение почти десяти лет выбивалась за рамки всех норм поддержания жизни в стартапах. По стандартам Кремниевой долины Pixar должен был закрыть свои двери еще много лет назад. Теперь Стиву казалось, что впереди забрезжил пункт назначения, но он не мог добраться туда так быстро, как хотелось бы. Однако спешка нам не помогла бы. Нам нужно было увидеть с кристальной чистотой, на чем держался Pixar. Это видение было важно не только для того, чтобы сделать компанию публичной, – это было стратегическое направление, которое будет вести компанию долгие годы. Но пока этого видения у нас не было.

Одной из трудностей в развитии этого видения стало то, что мы вглядывались в бизнес, о котором ни Стив, ни я ничего не знали. У нас не было опыта в сфере развлечений. Мы должны были этому учиться. И здесь Стив был полностью заодно с нами. Может, ему и не терпелось начать процесс выпуска акций, но он знал, что должен многое понять прежде. Мы быстро погрузились в дело изучения индустрии развлечений, делились тем, что узнавали, и по кусочкам складывали картину того, что она из себя представляла.

Я начал с того, что читал все, что мог, о компании Disney. Некоторые параллели в истории Disney и Pixar просто поражали.

Уолт Дисней давно интересовался газетными комиксами. Вернувшись со службы времен Первой мировой войны, где он был водителем «Скорой помощи» во Франции, он впервые встретился с анимированными рисунками и влюбился в это ремесло. Забавно, но он переживал, что занялся этим делом слишком поздно, что там уже не осталось возможности для роста. В конце концов он создал эту возможность, протолкнув отрасль на новую территорию, как с творческой, так и с технологической точки зрения, точно так же, как теперь это делал Pixar.

В 1928 году Дисней выпустил короткий черно-белый мультфильм, который изменил направление анимации. Он назывался «Пароходик Вилли» и стал прорывом на двух фронтах. Он представил миру наиболее полно оформленного мультипликационного персонажа, которого когда-либо видела публика, – Микки-Мауса. Это также был первый мультфильм, в котором использовался синхронизованный звук, то есть звук был соотнесен с действием, что оказывало на публику гораздо более многонаправленное воздействие, чем прежде.

После успеха Микки-Мауса Дисней обратил свой взгляд в сторону первого полнометражного анимационного фильма. Вплоть до 1937 года он готовил к выходу свою «Белоснежку и семь гномов» (*White and the Seven Dwarfs*), виртуозно исполненный фильм, возвестивший приход нового в сюжете, персонажах, цвете, звуках и в том, как анимация передавала глубину.

Фильм также представил миру семерых гномов, которые быстро оккупировали место икон американской культуры.

Другие параллели между Disney и Pixar вдохновляли чуть меньше. Как и Pixar, Disney долгие годы терпел финансовые трудности. Уолт Дисней поставил на «Белоснежку и семерых гномов» все, включая заложенный дом и рискованный банковский заем. Успех фильма окупил затраты, но через некоторое время у Диснея снова начались проблемы. Анимация оказалась очень непостоянным бизнесом, и вскоре Дисней решил заняться его диверсификацией.

В 1953 году он основал кинопрокатную компанию Buena Vista Distribution, в 1954 году он пошел на телевидение с телевизионным шоу «Disneyland», впервые вышедшем на ABC, в 1955 году открыл Disneyland – смелая авантюра, переоценивающая опыт тематических парков, он также занялся игровым кино, и кульминацией здесь стал фильм «Мэри Поппинс» 1964 года. Невероятная активность, с которой Дисней занимался диверсификацией своего бизнеса, заставила идею чисто анимационной компании выглядеть еще более сомнительной. Если непрерываемый король анимационного мира не потянул это, какова вероятность, что получится у кого-то другого?

Может быть, решением для Pixar была такая же диверсификация, какую провел Дисней. Однако два из его видов бизнеса однозначно не стояли на повестке дня в Pixar. На открытие тематических парков понадобились бы миллиарды, при этом Disney имел право использовать персонажей Pixar в своих парках, а мы бы их использовать не смогли. Вопрос о прокатном бизнесе тоже не поднимался. Прокатный бизнес в течение десятилетий был прочно занят крупными студиями, а у нас не было права даже продавать свой собственный фильм. Но как насчет игровых фильмов? Этот вопрос стоило бы изучить. Именно он однажды и привел нас со Стивом в офис Джо Рота.

Джо Рот был голливудским руководителем и кинопродюсером А-класса. Он был председателем кинокомпании 20<sup>th</sup> Century Fox, а годом раньше стал председателем Walt Disney Studios. Через него прошел весь бизнес игровых фильмов Disney. Мы со Стивом чувствовали, что организовать с ним встречу было большой удачей. Нашей целью было понять бизнес игрового кино, чтобы получить возможность определить, в каком направлении двигаться Pixar.

Подходя к офису Джо Рота, мы чувствовали, будто вступаем в святая святых храма «Голливуд». Он находился в корпоративной штаб-квартире Team Disney в городе Бербанк, штат Калифорния, в построенном несколько лет назад впечатляющем здании голливудского подразделения Disney. С высоты фасада здания на нас взирали семь гигантских гномов. Направляясь внутрь, мы остановились и восторженно рассматривали их, как дети по дороге в Диснейленд.

Несмотря на гигантских гномов, здание излучало тихую угрюмость. Людей почти не было, охрана пристально оглядывала окрестности. Нас направили в кабинет Джо – в директорский съют. Его офис был большим и роскошным, он производил впечатление, на одном конце, у окна, стоял красивый деревянный стол, на противоположном – диван, куда он и пригласил нас сесть.

Джо сразу был расположен и дружелюбен. Он был немного старше нас, говорил тихо, был повседневно, но хорошо одет, у него была теплая, располагающая улыбка, седеющие волосы. Мы начали с того, что описали, чем занимаемся в Pixar. Через несколько минут на другом конце комнаты, у стола Джо, зазвонил телефон.

– Извините, – сказал Джо. – Очень извиняюсь, но мне нужно принять этот звонок, это недолго. Пожалуйста, устраивайтесь и подождите.

Джо провел за телефонным разговором у окна несколько минут, а потом вернулся к нам.

– Извините, должен был ответить, – сказал он. – Это был Роберт Редфорд. До него непросто добраться. Больше нас не будут прерывать.

Покидая здание, мы со Стивом старались сохранять спокойствие, однако думали оба об одном.

– Роберт Редфорд! – воскликнул Стив. – «Буч Кэссиди»! «Афера»! Я бы тоже не стал заставлять его ждать. Ух ты!

– Знаю, – сказал я. – Я только об этом и мог думать до конца встречи!

– Я тоже, – сказал Стив.

Мы были фанатами под впечатлением! Пройдет еще несколько лет, прежде чем Стив получит доступ к любой знаменитости мира, но тогда мы походили на подростков, краем глаза взглянувших на звезду на красной ковровой дорожке.

На этой встрече мы также получили свой первый урок по созданию игрового кино.

– Думайте об этом как о бизнес-портфолио, – объяснил Джо. – Каждый год студия выделяет средства на список фильмов-кандидатов: низкобюджетных, со средним бюджетом и высокобюджетных. Затем то же самое мы делаем в маркетинге, обозначая суммы, которые потратим на продажу каждого фильма. Мы выпускаем список фильмов и надеемся, что создали достаточно хитов, чтобы окупить те, что выступили плохо.

– И как много фильмов в списке? – спросил Стив.

– Когда как, – сказал Джо. – Магического числа не существует. Их может быть мало, например, полдюжины, а может быть много – от пятнадцати до двадцати. Зависит от года, размера студии, источников финансирования и других факторов.

– Откуда вы знаете, какие из этих фильмов могут стать успешными? – спросил Стив.

– Мы не знаем, – признался Джо. – Нам нравится думать, что знаем, но на самом деле – нет. Трудно предсказать, какие фильмы выстрелят. Иногда ты знаешь, что большая звезда в фильме даст хороший задел, однако даже это не говорит о том, как в конце концов фильм пройдет.

– То есть это финансовая стратегия в той же мере, в какой стратегия творческая? – спросил я.

– Правильно, – сказал Джо. – Конечно, мы изо всех своих сил стараемся сделать фильмы лучшими с точки зрения креативности, но дело всегда в правильном формировании списка.

Все это было новым для нас. Disney и другие студии распределяли деньги по набору фильмов, надеясь, что некоторые выстрелят и станут хитами, чтобы расплатиться за тех, кто не смог.

– Производство фильмов – не лучший бизнес, – продолжал Джо. – Трудно преуспеть, выпуская новые фильмы. Ценность они часто приобретают, находясь уже в архиве.

– Как это происходит? – спросил Стив.

– Фильм, пройдясь по кинотеатрам, здесь и за границей, становится частью киноархива студии. Это хороший фильм, его стоит смотреть снова и снова не один год. Новые технологии, вроде домашнего видео, делают это даже более удобным. Ведущие студии создали огромные киноархивы, которые продолжают приносить прибыль их кинобизнесу.

Еще одно открытие для нас. Я хотел знать, как студии оценивают эти архивы.

– Это не точная наука, – объяснил Джо, – но посмотрите на стоимость главных голливудских студий и увидите, что их архивы имеют большой вес.

Мы со Стивом продолжали обсуждать услышанное по пути домой. Для поездки в Лос-Анджелес и обратно Стив арендовал частный самолет. Это был маленький джет, в котором по кругу, в мягких кожаных креслах могли разместиться шесть человек. Раньше мы летали обычными коммерческими рейсами, но Стив не любил суету аэропортов. В мой первый полет на частном самолете мы сидели напротив друг друга. Джо оказался невероятно открыт, он был готов помочь – настолько, что наша первая встреча стала началом отношений, кульминацией которых через несколько лет станет его присоединение к совету директоров Pixar.

– Большие студии действительно аккумулируют и распределяют капитал, – сказал Стив. – Они не концентрируются на создании одного великолепного продукта. Это совершенно иная бизнес-модель.

– В этой модели, – добавил я, – даже если фильм выступил в театральных сборах просто неплохо, может годами приносить прибыль, находясь в фильмотеке. Это противоположность технологичных продуктов, которые быстро устаревают. Это означает, что если мы вступим на территорию игровых фильмов, – продолжал я, – мы не сможем сделать это не в полную силу. Мы должны будем делать сет фильмов каждый год, надеясь, что некоторые станут хитами, и создавать архив.

– Но анимация – это другое, – добавил Стив. – Даже Disney производит один или два анимационных фильма в год. Почему нельзя применить к анимации ту же модель? Если Pixar вкладывается в один хитовый анимационный фильм, не можем ли мы сделать то же самое и с игровым фильмом?

Обсуждение продолжилось тем, что мы размышляли, как Pixar мог бы войти в бизнес игрового кино, смог бы он привлечь нужных для производства кино талантливых людей, нужен ли офис в Голливуде, и другие детали. Мы рассуждали, а я не мог не думать о том, что вот я в частном самолете, разговариваю со Стивом Джобсом о том, нужно ли Pixar входить в бизнес игрового кино. На какой-то момент я почувствовал себя голливудским воротилой. Мы еще не были директорами киностудии, но нам было интересно и весело узнавать о них.

Несколько дней спустя мы подняли этот вопрос с Эдом. Мы сидели в его офисе и обсуждали, смогли бы мы делать игровое кино так же, как делаем анимационные фильмы.

– Вопрос в том, как делаются эти фильмы, – сказал Эд. – В анимационном кино мы в значительно большей степени сохраняем контроль. Мы снова и снова возвращаемся к истории через раскадровки, моделирование персонажей, анимационные тесты и другие процессы. Если сюжет или персонаж не срабатывают, мы можем их заменить. Живое действие не предполагает такой гибкости. Если фильм был снят, вы должны использовать ту пленку, что у вас есть.

– Именно поэтому многие фильмы не попадают в десятку, – продолжал Эд. – Дело не в том, что создатели фильмов хотят, чтобы те не дотягивали, а в том, что они должны сделать фильм из той пленки, что сняли, и иногда там не то, что им нужно.

– А подход Pixar к сценарной раскадровке не поможет при съемке полнометражного фильма? – спросил Стив.

– Он помог бы, – сказал Эд, – но не даст гарантий. В анимации у нас есть возможность итерации к сюжету, даже если мы находимся на стадии производства фильма. В игровом кино это сделать гораздо сложнее – когда все декорации уже демонтированы, актеры и команда разошлись по своим делам.

Разговор мы продолжали и по пути домой, в машине Стива.

– Не уверен, что наше вхождение в игровое кино дает нам какие-то преимущества, – сказал я. – В анимации мы складываем все яйца в одну корзину и пристально за ними наблюдаем. В игровом кино мы раскладываем яйца по многим корзинам, надеясь, что из каких-то из них что-то вылупится. Оба вида бизнеса рискованные. Не уверен, что один балансирует или помогает другому.

– Наоборот, может произойти противоположное, – сказал Стив. – Если бы мы должны были выпустить сет игровых фильмов, разве не повредят те, что провалятся, нашей репутации в анимации?

– Это правда, – согласился я. – Уолт Дисней зашел в игровое кино только после того, как утвердился в анимации.

– Мне противна идея того, что Pixar выпускает продукты, которые могут быть не отличными, – категорично заявил Стив.

Это совпадало и с моими чувствами. Кремниевая долина была построена на изменении мира через прорывные, передовые продукты. Не то чтобы выпуск списка игровых фильмов был плохой стратегией – просто это не совпадало с нашим представлением о вещах. К тому же и



анимационные фильмы, и игровые фильмы – *оба* вида бизнеса казались очень рискованными. И один не компенсировал рискованность другого.

С этого момента мы чувствовали, что скорее отговаривали себя от занятия игровым кино, чем рассматривали его как серьезный вариант. Ни одной своей частичкой Стив не принимал идею создания продукта, который не претендовал бы на гениальность. Игровые фильмы быстро утрачивали положение снижающей риски стратегии, которой, как мы надеялись, они станут.

Все больше и больше вырисовывался образ Pixar как исключительно анимационной развлекательной компании. Я боролся за это с тех самых пор, как пришел в Pixar, поскольку любой из перевернутых камней показывал лишь то, насколько трудным будет путь. Я так думал и когда узнал, насколько обременителен контракт с Disney, и потом, когда узнал о рисках выпуска блокбастеров, и вновь, когда узнал, что, вероятно, никогда прежде не существовало независимой компании, занятой исключительно анимационными полнометражными фильмами, не имеющей другого бизнеса для диверсификации рисков.

Я никогда и подумать не мог, что меня наймут выстраивать чисто развлекательную компанию. Но становилось все яснее, что я должен разобраться, что это означало. Стив продолжал давить на то, что Pixar должен стать публичным, но у меня не было нужных цифр, чтобы поддержать его в этом. Здесь понадобилось бы больше, чем несколько встреч в Голливуде. Если это всерьез должно было стать нашей стратегией, я должен был в деталях понять экономику бизнеса. С чего мне было начать?

Я начал с библиотеки.

В библиотеке Митчел-Парк в Пало-Альто я нашел книгу о развлекательной индустрии: Хал Вогель «Экономика индустрии развлечений»<sup>1</sup> (Hal Vogel's *Entertainment Industry Economics*). Она вышла в 1986 году и стала чем-то вроде справочника отрасли, где детально приводились все финансовые и экономические принципы, движущие развлекательным бизнесом. Это было скучное чтение, наполненное схемами, формулами и глубоким экономическим анализом. Я прочел ее от корки до корки, некоторые разделы – по несколько раз.

Раздел, посвященный киноразвлечениям, начинался с не предвещающего ничего хорошего утверждения:

*Многие люди считают, что нет ничего более веселого и потенциально прибыльного, чем производство кинофильмов. В конце концов, за первые четыре года «Звездные войны» принесли более 150 миллионов долларов прибыли на инвестиции в 11 миллионов. Тем не менее часто единственной отдачей на вложенные в фильм средства становится удовлетворенное эго. Как и в других наших устремлениях, то, что видишь, – не всегда то, что получаешь. По факту, из десяти произведенных для показа в кинотеатре фильмов в среднем шесть или семь можно охарактеризовать как неприбыльные, а один из них срывается в ноль.*

Ой! Удовлетворение эго – единственная отдача от фильма? Прибыльные – два фильма из десяти? Это хуже, чем средний уровень попадания в бейсболе. Анализ Вогеля показал, что вероятность создания хита мала, создания блокбастера – ничтожна.

Дальше стало еще хуже.

Продолжая размышлять о киноразвлечениях, Вогель выдавал еще более зловещие предсказания:

*Как показывает исторический опыт, общая биржевая практика в среднем не выделяет заработок денег на производстве фильмов как относительно простой способ получения прибыли. Если речь не идет о спекулятивной горячке, когда рынок акций на подъеме, кинематографические стартапы идут по длинной, мучительной и дорогой полосе препятствий.*

...

---

<sup>1</sup> Hal Vogel, *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis* (Cambridge University Press, 1986—2011), p. 71.

*С точки зрения инвесторов рынка акций, опыт определенно показывает, что большинство предложений по начальным обыкновенным акциям в сфере кино давали, по крайней мере, столько же инвестиционных кошмаров, сколько ощутимых возвратов.*

Вогель говорил о выведении кинокомпаний на рынок акций – именно о том, что мы собирались осуществить. «Длинная, мучительная и дорогая полоса препятствий» и «инвестиционные кошмары» – это было, мягко говоря, не идеальным сценарием. Стив настаивал на публичности компании, но Вогель включал здесь большой, яркий, неоновый предупредительный сигнал. Теперь я еще больше волновался о том, правильным ли был для Рихаг этот путь, особенно когда мы с трудом заканчивали свой первый фильм. Я понимал, что продажа акций была возможностью, и, вероятно, единственной, найти средства, которые понадобились бы нам для построения Рихаг. Однако проваленное публичное размещение ценных бумаг стало бы колоссальным, может быть, даже фатальным ударом по компании. Я был зажат между стремлением Стива стать публичными и бизнес-реалиями, которые выглядели ужасно.

Книга Вогеля дала мне потрясающий обзор отрасли. Но мне все еще нужно было что-то более гранулированное, что-то, что показывало бы досконально и детально, куда шел каждый доллар, связанный с фильмами Рихаг. Нам по-прежнему не доставало детализированного финансового проекта того, как наш фильм будет зарабатывать деньги. Без этой информации мы не могли продвигаться вперед в понимании и планировании реальных бизнес-возможностей. Это было как искать зарытые сокровища без карты.

К тому времени настал июнь 1995 года, «История игрушек» должна была выйти в ноябре, Стиву не терпелось приступить к размещению акций, а у меня все еще не было базовой информации, из которой я смог бы взять цифры.

К тому моменту я нанял для Рихаг нового бухгалтера-контролера Сару Стафф. Пока моя нога выздоравливала, Сара любезно подбирала меня по дороге домой и подвозила обратно. Она была моей правой рукой во всех аспектах бухгалтерии и финансового планирования в бизнесе Рихаг. Сара была умной, вдумчивой и очаровательно застенчивой. Она была элегантна и уравновешенна, высокая, с прямыми светлыми волосами, безупречно профессиональная. Ее кабинет находился в углу Рихаг, отведенном для финансовой и административной службы. Я там бывал довольно часто.

– Сара, – спросил я ее однажды утром, – тебе уже повезло найти модель фильма, которую мы можем использовать для расчета предполагаемых показателей?

– Не повезло, – ответила Сара. – Я разговаривала в своей бывшей бухгалтерской фирме, они проконсультировались с офисом в Лос-Анджелесе, но тоже ничего не нашли.

Еще один тупик. Все, что нам было нужно, – таблица с цифрами, которая была у каждой студии и которую никак не могли раздобыть мы.

– У меня больше нет идей, – сказал я. – Может быть, позвоним Сэму Фишеру, нашему голливудскому адвокату? Спросим, не знает ли он, где мы можем получить ее?

Через пару часов Сара зашла в мой кабинет.

– Хорошие новости и не очень хорошие, – сказала она. – Я говорила с Сэмом. Хочешь верь – хочешь нет, у них есть модель фильма. Только они ее не разглашают. Используют только внутри организации, чтобы консультировать клиентов. Они с удовольствием проведут для нас расчет, но саму модель отдать не смогут.

«Ух ты! – подумал я. – Эти финансовые модели, должно быть, выгравированы на золоте. Зачем столько секретности?»

– Так не пойдет, – сказал я. – Нам нужна собственная модель. Давай теперь я попробую с Сэмом.

Сэм объяснил, что находившаяся в фирме модель расчета для фильма была конфиденциальной, поскольку помогала им консультировать клиентов, и им не хотелось бы, чтобы к

ней имели доступ другие. Он также сказал, что модель составлялась для игрового кино, а для анимационного она была бы другой.

– Я прекрасно понимаю, почему вы не отдаете свою модель, – я почти умолял, – но мы действительно зашли в тупик. Везде, куда я обращаюсь, слышу, что эти модели фильмов конфиденциальны, но Pixar должен иметь свою собственную, чтобы двигаться вперед.

– Сочувствую, – сказал Сэм, – но мы никогда не делимся этой информацией.

По правде говоря, мне не нужна была конкретно эта информация об игровом кино. Я хотел разработать модель для анимации, которая была бы другой. Мне просто нужно было с чего-то начать.

У меня появилась идея.

– Сэм, ты сказал, что ваша модель только для игрового кино. А что, если Pixar будет использовать ее только для анимации? Мы изменим ее. Нам не нужно будет использовать исходные данные, потому что мы подгоним ее под анимацию. Потом мы поделимся с вами результатами, и у вас будет анимационная модель, если она вам нужна.

– А где вы возьмете данные для анимации? – спросил Сэм.

– Disney отказался нам помогать, они нам модель дать не могут. С вашей моделью и их помощью, думаю, мы справимся.

Сэм задумался на минуту.

– Знаешь, я могу попробовать, – сказал он.

Я готов был нырнуть сквозь телефонную линию и обнять его. Никогда не думал, что буду так воодушевлен расчетной таблицей. Нежелание Сэма делиться таблицей имело свои основания. Ему было нелегко сделать нам это одолжение. И я был очень ему благодарен.

Фирма Сэма прислала цифры. Для нас это был первый проблеск информации о том, как фильмы зарабатывают деньги. Наконец мы могли увидеть, сколько студии оставляют себе денег из кассовых сборов, каковы были обоснованные предположения по стоимости маркетинга фильма, когда фильмы выходили на видео, ТВ и на другие рынки, сколько они зарабатывали, каково было влияние на выгоду бюджета на производство фильма и договоров о разделении прибыли, а также другие детали, без которых мы никак не смогли бы понять этот бизнес. Чтобы подогнать модель под анимацию, мы приняли предложение Disney ответить на наши вопросы о том, как работал бизнес полнометражных анимационных фильмов.

Вскоре мы смастерили нашу первую модель того, как работает анимационный фильм с точки зрения финансов. Она была в лучшем случае грубая и сырая. Но она была нашей. Со временем мы поняли бы, как ее усовершенствовать. Сейчас она была достаточно хороша, чтобы с чего-то начать. Мы с Сарой ликовали. Это была одна из маленьких и тихих побед, дававших больше удовлетворения, чем можно было ожидать. Для других это могло показаться мелочью, но мы чувствовали, что наконец получили право действительно заговорить о кинобизнесе. Был шанс, что однажды даже станет похоже, что мы знаем, что делаем.

Однако цифры выкристаллизовывались, и я начинал понимать, почему Хал Вогель отсылался о сборе капитала с помощью рынка акций для кинокомпании как о мучительном, полном препятствий пути. Было практически невозможно заставить цифры работать так, чтобы создать хотя бы что-то вроде роста за счет расширения компании, который так любят инвесторы. Напротив, цифры таили в себе жуткую рискованность. Совсем небольшое изменение размеров бокс-офиса могло полностью лишить фильм прибыли. Был также такой уникальный для анимации аспект, досадная деталь, проходившая под названием «текущие издержки».

Текущими издержками назывались расходы на оплату аниматорам, когда те не работали над фильмом. То есть когда аниматоры закончат, например, «Историю игрушек», Pixar все еще будет обязан платить им, даже если у компании нет для них работы. Я узнал, что текущие расходы могли вытянуть из такой маленькой компании, как Pixar, всю прибыльность. Эта проблема восходила еще к началу времен Walt Disney, именно она стала причиной, по кото-

рой так сложно было идти в анимацию. Этой проблемы не существовало для игрового кино, поскольку команду, которая делала фильм, от продюсера, режиссера и кинозвезд до операторов, массовки и всех остальных, собирают вместе с единственной целью – сделать фильм. Им платят только тогда, когда они задействованы. Как только все заканчивается, они расходятся восвояси, и платить им больше никто не обязан.

Анимационные студии работают по-другому. Художники и создатели фильмов – сотрудники студии. Иногда вся их карьера строится в одной студии. Они получают зарплату независимо от того, делают сейчас фильм или нет. Расходы на выплаты работникам студии, не находящейся в горячке производства нового фильма, могут достигать гигантских размеров. Если у Pixar не будет хорошо проработанного решения о том, как позволять людям быть продуктивными между съемками фильма, даже хитовый фильм может остаться без прибыли из-за текущих издержек.

– Стив, – сказал я однажды во время нашего ночного разговора по телефону, – меня беспокоит эта ерунда с текущими издержками. Чем больше мы расширим Pixar, тем больше будут эти издержки в периоды, когда мы не работаем над фильмом. Мы получим буквально десятки людей, которым нечем заняться, но которым мы все равно должны платить.

– Это принцип конвейера, – сказал Стив. – На нашем конвейере должно быть достаточно работы, чтобы люди были заняты.

– Это непросто, – сказал я. – Зависит от разработки сюжетов, что крайне непредсказуемо. Мне было бы комфортнее, если бы у нас было больше опций, чем просто конвейер сюжетов.

Мы обсудили это и с Эдом.

– Это серьезная проблема, согласен, – сказал Эд. – Но я думаю, мы сможем ее решить. Мы всегда можем поработать над техническими сложностями, такими как анимированная кожа, вода, волосы, люди. Мы можем бросать на эту работу небольшие группы людей. Мы также хотим продолжать делать короткие фильмы как способ развития талантов, особенно режиссерских.

– То есть, когда в кинопроизводстве затишье, мы обычно проводим больше исследований и разработок, чтобы будущие фильмы были лучше? – сказал Стив.

– Да, – ответил Эд. – Конечно, мы должны постараться так спланировать киноконвейер, чтобы наши люди были заняты. Это основная цель. Но если этого не случится, у нас есть варианты.

– Но это спутает наш бизнес-план, – сказал я. – Мы по-прежнему должны всем платить. Мы размазываем стоимость производства фильма на исследования и разработки, но мы все еще несем расходы. Было бы гораздо лучше, если бы мы могли привлечь людей к работе над продуктами, которые приносят доходы.

– Пэм думала о видеоиграх, – сказал Эд. – Здесь есть люди, заинтересованные в создании игр на основе наших фильмов. Мы могли бы занять этим часть сотрудников.

То есть какие-то опции были, но эти текущие издержки все же оставались потенциальной ахиллесовой пятой и, даже если наши фильмы пойдут хорошо, могли откусить часть рентабельности Pixar.

Приближался конец июня 1995 года. До выхода «Истории игрушек» оставалось всего несколько месяцев. Я наконец понял бизнес-возможности анимации. Но даже если в теории я мог воплотить в жизнь кейс независимой анимационной компании по производству полнометражных фильмов, в случае Pixar мы еще несколько лет должны были оставаться в твердых тисках соглашения с Disney, которое отдавало Disney большую часть прибыли. У нас также была проблема с текущими издержками.

Моя интуиция подсказывала, что бизнес чистой анимации, без какой-либо диверсификации рисков, будет очень, очень сложной приманкой для инвесторов. Многие увидят в нем пустую затею. Как могли выскочки, не имеющие опыта в Голливуде и надежного послуж-

ного списка, заявлять, что построят компанию, снимающую полнометражные анимационные фильмы, и будут соперничать с Disney? Уже два поколения ни одна студия не бралась за это, да и бизнес Disney был серьезно диверсифицирован.

При этом давление на меня со стороны Стива продолжало расти. Он хотел знать, когда Pixar выйдет на рынок акций. Он как будто считал, что выпуск акций станет финальным аккордом, что, как только мы это сделаем, волшебным образом вдруг все станет прекрасно. Я видел ситуацию иначе. Давление, которое почувствует Pixar, став публичным, будет грандиозным. Весь мир будет следить за каждой нашей оплошностью. Каждая ошибка будет раздута. Это могло увести нас в светлое будущее, а могло обернуться и противоположными результатами.

Кроме того, если Pixar поднимет флаг развлекательной компании, нам придется предпринять определенные шаги, и повернуть обратно будет трудно. Например, остановить продажи программы RenderMan, свернуть рекламную группу, объявить миру, и особенно Уолл-Стрит, что мы стали развлекательной компанией, направлять все больше и больше денег на производство фильмов. Вступив на этот путь, мы закроем для себя возможность вернуться. Второго шанса не будет. Pixar должен был быть готов к этому, финансово, стратегически, психологически. При нагрузках, связанных с окончанием «Истории игрушек», я не был уверен, что такая готовность есть.

Хотя я изучил вопрос с любой точки зрения, которую смог представить. Полностью признать, что Pixar становится развлекательной компанией, сосредоточенной на производстве полнометражных анимационных фильмов, было нашим единственным шансом. Стив, Эд, я – мы все были с этим согласны. Это была гора, на которую мы должны были взобраться, какой бы крутой и далекой ни была ее вершина. Все взвесив, я решил, что настало время начать подъем.

## Несколько вариантов

Мои ежедневные длительные поездки в Рихар и обратно оказались хуже, чем я ожидал. 80-я автомагистраль между 580-м поворотом на Пойнт-Ричмонд и Бей-Бридж, которая идет на восток в обход Беркли, была одним из худших дорожных участков в регионе, а может быть, даже в стране. Каждый день машины скапливались на мили по мере того, как работающие люди из соседних областей, посетители и туристы съезжались к Бей-Бридж или покидали его. В хорошие дни дорога занимала у меня час с четвертью, в плохие – почти два часа.

Часто я сидел в пробке и думал, как должны были выглядеть эти места до того, как их покрыли цементом. Я пришел к выводу, что зрелищно. Я представлял людей, которые первыми остановили взгляд на этих землях, несомненно, одних из самых красивых и плодородных на планете.

К востоку от 80-й автомагистрали были лесистые, покрытые травой, низкие вершины холмов Беркли, изысканно ниспадающие, растянувшиеся на мили и наслаждающиеся практически идеальным умеренным климатом. Глядя с холмов Беркли на запад, можно было увидеть залив Сан-Франциско, чьи эффектные очертания формировали два полуострова, один – с севера – заканчивался городом Суасалито и Национальной зоной отдыха Золотые Ворота, второй – с юга – приходил в Сан-Франциско. Между двумя полуостровами был небольшой канал, связывающий залив Сан-Франциско с Тихим океаном. И единственным способом пересечь бурные студеные воды была лодка или, в последние шестьдесят лет, мост Золотые Ворота.

Я представлял, какой была жизнь в этих краях задолго до того, как они стали бастионом серьезного образования и инноваций. В течение нескольких тысяч лет в этом регионе обитало племя олони. Он выживали в основном за счет охоты и собирательства, строили поселения вдоль берегов залива, передвигались и рыбачили в мелководье в самодельных каноэ, а весной уходили в глубь суши, чтобы собирать молодые растения, орехи и другие съедобные припасы. Природное богатство региона, должно быть, поразило бы воображение: высокие травы и усыпанные деревьями луга, пастбища для стад оленей и антилоп, парящие белоголовые орланы, обильные прибрежные болота и морская жизнь на краю залива. Как ни странно, как и для Рихар, для олони были важны сюжеты. Они жили в богатой мифологии, полной духовных наставников и шаманских ритуалов. Мужчины каждый день обращались к восходящему солнцу, женщины пели в унисон, сажая желуди и мастера изысканные корзины<sup>2</sup>.

Я думал, неужели благодаря всем современным комфортным условиям мы чувствуем себя намного лучше, чем олони. Чтобы перекопать эти земли, мы за двести лет сделали гораздо больше, чем олони за две тысячи, уничтожив тот образ жизни, в котором, кажется, было много преимуществ. Было ли нам теперь лучше, одним в своих машинах, ожидающим, пока погаснут красные стоп-сигналы впереди нас, чтобы продвинуться еще на несколько футов вперед?

С тех пор как современный человек изгнал олони, мы шли безжалостным маршем технологического прогресса, во многом продвигаемого стартапами, оккупировавшими сегодня эти земли. Традиции, которые культура хранила две тысячи лет, были замещены неустанным бегом инноваций. Инновации стали нашими рельсами в будущее, ознаменовав собою радикальные перемены в том, как и где мы живем, что делаем и о чем думаем. Любая компания, не имевшая возможности угнаться за этими быстрыми изменениями, становилась артефактом.

Я долго задавался вопросом: почему вообще существует Кремниевая долина? Моя работа с новыми бизнесами так и не позволила мне до конца понять, почему гигантские компании с огромными ресурсами и искушенными управленческими командами позволяют отку-

---

<sup>2</sup> Прекрасный источник по истории олони – книга Малкольма Марголин / Malcolm Margolin, *The Ohlone Way: Indian Life in the San Francisco-Monterey Bay Area* (Heyday Books, 1978).

сывать от своих рынков? Почему IBM, которая десятилетиями верховодила компьютерным миром, или Херох, который изобрел графический пользовательский интерфейс, сами не стали Microsoft и Apple? Почему рельсы не стали воздушными путями на годы раньше? Что больше отвечало моим сегодняшним задачам, почему Disney не стал Pixar? Если Pixar совсем не будет успешным, захочет ли Disney, царь анимационной горы на протяжении двух поколений, сам заняться компьютерной анимацией? Ответ был бы – конечно, захочет. Но что же их останавливало?

Ответ, я думаю, имел отношение к одному явлению: к *культуре*. Культура – невидимая сила, от которой зависят инновации. Нам нравится набрасывать мантию изобретателей на личностей, а не на обстоятельства. Мы назначаем героев и пересказываем их истории. В то время как инновации – это коллективное дело. Это настолько же продукт обстоятельств, насколько продукт гения. Существует тенденция, энергия. Было очень, очень важно сохранить эту культуру в Pixar.

Конечно, я попал в Pixar как вестник перемен. Моей задачей было встряхнуть компанию и повести ее в эру коммерческого успеха и результативности, которых ей не доводилось переживать прежде. Как мог я знать, что перемены, которые я должен был произвести, не закончатся разрушением культуры, на которой строилась инновационность Pixar?

Инновации Pixar были сосредоточены не на одном, а на двух фронтах: рассказывание историй и компьютерная анимация. Культура, от которой зависела эта работа, была очень деликатной. Часть этой культуры, связанная с рассказыванием историй, была более переменчивой, ненадежной. В инженерных проектах, напротив, мы могли поставить цель и, скорее всего, увидели бы результаты – прототип, бету, раннюю версию, которую можно было видеть и улучшать. Это не делало инжиниринг легче, но хороший технический менеджер мог, по крайней мере, определить план развития. Создание историй было другим. Я узнал, что здесь часто приходится двигаться на ощупь в темноте. Культура должна была давать возможность подобных исследований. Создавая план развития Pixar, мы не могли включить туда строку «Создавать три великолепных сюжета в год». Мы должны были сохранить внутри Pixar то, что позволяло случаться этим великолепным сюжетам.

Корпорации во многом похожи на живых существ. У них есть личность, эмоции и привычки. Кажется, что всем заправляет стоящий во главе компании человек, но часто он или она и сам в заложниках культуры, в которой мало чего может изменить. Приобретая успех, корпорации обычно становятся более консервативными. Пламя креативности, на котором строится компания, может угаснуть под возрастающим давлением необходимости показывать хорошие результаты. С успехом приходит то, что нужно защищать, что можно потерять. Страх может легко превзойти смелость.

Будучи адвокатом, я представлял стартапы, заключающие сделки с большими корпорациями, и наблюдал, как гигантские технологические компании с Восточного побережья, такие как IBM и Digital Equipment Corporation, управлявшие когда-то миром высоких технологий, эволюционировали в иерархичные, формальные культуры. Сверху поступали приказы. Коммуникационные схемы были очерчены жесткими линиями. Выезжать за линии запрещалось. Организации стали политизированными. Наверх не обязательно поднимались самые прогрессивные, новаторские исполнители. Излишняя иерархичность и бюрократия были смертельным ударом для инноваций. Я знал, что мы должны не допустить этого в Pixar.

Теперь я впервые подвергался воздействию голливудской культуры. В своих попытках понять индустрию развлечений я посетил директоров Disney, Universal Studios и других компаний, говорил с голливудскими агентами, юристами и бухгалтерами, прочитал, сколько мог, специальной литературы. То, что я узнал, удивило меня. Я ожидал увидеть лоск креативности, законодателей моды, гламур, которые определяли образ Голливуда. Вместо этого я увидел, что Голливуд защищается и боится изменения статус-кво даже больше, чем известные мне огром-

ные технологические команды. Страх и политика силы держали Голливуд твердой хваткой. Студии хотели владеть вещами: артистами, фильмами, телевидением, музыкой и всем прочим. Я впервые увидел это, когда пришлось разобраться в условиях, на которых Pixar в 1991 году заключил договор с Disney.

К моему удивлению, это указывало на то, что очаг креативности, считавшейся фирменным знаком Голливуда, не вполне оправдывал ожидания. Большим студиям оказалось гораздо труднее, чем я думал, крупно рисковать и вводить новшества. Это означало, что если Pixar предстоит поднять флаг развлекательной компании, ему придется избегать голливудской привычки душить инновации. Если Pixar пожертвует своей семейной и неформальной культурой ради той, что основана на контроле и популярности, он сможет потерять свежесть и душу, на которой держался. Может быть, мое брюзжание по поводу удаленного расположения Pixar на задворках Пойнт-Ричмонда в Калифорнии были и неуместны. Возможно, для Pixar это было хорошо – он мог выдумывать свой собственный путь.

Я предвидел много сложностей в сохранении культуры Pixar. Но была одна сложность, которая на голову опережала все прочие. Она проникла в сердце инновационной культуры Кремниевой долины, это была гнойная рана Pixar, угрожавшая стать опасной для жизни. Когда я въезжал на парковку Pixar после длинной дороги через область залива и Беркли, мне редко удавалось выкинуть эту проблему из своей головы. Она включала маленький механизм, ставший клеем, скреплявшим Кремниевую долину: опцион на акции.

Стартапы держались вместе за счет возможности для их основателей и сотрудников делить трофеи. Это было одной из главных побудительных мер присоединиться к крайне рискованному предприятию, а не к более стабильной компании. Механизмом участия в успехе стартапа был опцион на покупку акций – бумажного обязательства, ставшего валютой Кремниевой долины. Опционы на акции превратили Кремниевую долину в современный аналог золотой лихорадки.

Опцион на акции дает сотруднику возможность в будущем приобретать акции в компании. Его ценность состоит в том, что сотрудник не должен платить за акции сразу, но цена, которую он заплатит в свое время, устанавливается в тот момент, когда сотрудник получает этот опцион, обычно тогда, когда он или она приходит на работу в компанию. Если компания становится очень успешной после того, как человек пришел туда работать, ценность акций может вырасти до астрономических сумм, но сотрудник заплатит именно ту сумму, которая была установлена в момент получения опциона. Остальное – его прибыль. Например, если акция компании на момент поступления человека стоит 1 доллар за штуку и если он получает опцион на покупку тысячи акций, пять лет спустя, если акции стоят по 100 долларов на штуку, человек все равно заплатит за них по 1 доллару. Он или она получит 99 долларов прибыли на каждую акцию, или 99 тысяч долларов прибыли. Именно так Кремниевая долина рождает на свет новых миллионеров и миллиардеров.

Если и был аспект, в котором Pixar сильно отставал, так это тот, что его сотрудники до сих пор не имели опциона на акции. Стив долго обещал решить этот вопрос, но этого не происходило. Этот изъян был самым большим источником раздражения и обиды для сотрудников Pixar. В мои первые недели в Pixar редкий затеянный со мной разговор не сворачивал быстро к вопросу «А как насчет опциона на акции?». И это не было мягкое любопытство – скорее, это были брызжащие из бурлящего котла злость и отчаяние.

Работники Pixar, особенно те, кто был в компании уже давно, чувствовали себя пойманными в ловушку. Они чувствовали себя брошенными и обманутыми Стивом, который не позволил им разделить успех Pixar. Но у них не было выбора, кроме как сидеть и ждать, что произойдет, поскольку они уже инвестировали в компанию столько своего времени. Уходить сейчас не имело смысла, тем более что приближалась премьера «Истории игрушек».



Усугубляло ситуацию то, что Стив пообещал нескольким руководителям Pixar дать им долю от прибыли фильма, которая может быть преобразована в опцион на акции. Я был последним из тех, кто получил обещание на опцион, когда пришел на работу. Всех, кроме высшего руководства, из этого исключили. Назревала катастрофа. Для этого всего лишь должна была упасть одна костяшка домино, и все талантливые сотрудники разбежались бы из Pixar уже к утру, если и не теперь, то позже. Это положило бы конец способности Pixar к инновациям.

В этом вопросе я оказался буквально меж двух огней. С одной стороны, старые сотрудники были разозлены и обижены. По обыкновению обходя Pixar, я постоянно слышал жалобы:

- Стив собирается позаботиться о нас?
- Мы уже так долго ждем!
- Надеюсь, вы-то все сделаете правильно.
- Поверю, когда увижу.

С другой стороны, был Стив, обладавший всеми правами решать, какой опцион дать каждому работнику Pixar. План создания опциона на акции требует, чтобы компания выделила в пользу сотрудников какой-то процент акций. В стартапах это количество варьируется от небольших 15 процентов до высоких 40. Поскольку Стив владел 100 процентами акций, каждая уходившая в опционный план акция уменьшала его личную долю в компании, поскольку этими долями будут распоряжаться уже сотрудники Pixar.

Стив хотел как можно меньше сократить свою долю. В его голове был процент, больше подходящий для начинающего стартапа – всего 15–20 процентов. Это могло сработать для совсем новой компании, планирующей набрать около 50 сотрудников в первые пару лет. Но Pixar был значительно больше этого. У нас уже было приблизительно 150 сотрудников, и многие из них были очень заслуженными бойцами, имевшими, по стандартам Кремниевой долины, право на опцион значительного размера.

Проблема обострялась вероятностью того, что попытка выйти на рынок акций может состояться уже скоро – Стив наметил сделать это до конца года. Цена на биржевой опцион устанавливается по цене акции в момент, когда этот опцион выделяется. В начале истории компании эта цена, вероятно, будет очень низкой, поскольку сама компания еще не ценится высоко. Акция запросто может стоить меньше доллара. Но по мере роста компании растет и ее стоимость, а с ней и цена на опцион, может быть, до нескольких долларов за долю. Очевидно, что для сотрудника гораздо лучше заплатить низкую цену в самой компании. По мере приближения к первичному размещению акций, или IPO, цена постоянно растет и растет – что является импульсом, делающим IPO возможным, – с соответствующим увеличением стоимости опциона на акции.

Поскольку Pixar был как будто бы близок к IPO, на опцион должна была устанавливаться гораздо более высокая цена, чем была бы в самом начале работы стартапа. Это означало, что сотрудники Pixar, которые были здесь с самых первых дней, должны будут платить за свои опционы гораздо больше, чем заплатили бы много лет назад, когда теоретически они и должны были получить свои опционы. Теперь мы уже ничего не могли с этим поделать, но пилуля от этого не становилась слаще. Это еще больше давило на то, что доли должны быть щедрыми.

Стив не желал принимать в расчет эти факторы. Его позицией было: «Цена опциона не имеет значения, потому что стоимость акций будет очень высокой».

Он был также непреклонен в вопросе о том, что не должен потерять контроль над компанией в будущем, когда акциями начнут распоряжаться сотрудники Pixar и когда Pixar продаст часть акций другим инвесторам. Мне не нужно было спрашивать его почему. Он не хотел рисковать оказаться в положении, в какое попал в Apple, где совет директоров фактически устранил его из компании против его воли.

Я понимал, что Стив хочет сохранить контроль над Pixar, но чувствовал, что здесь было и что-то еще. Он мог бы выделить больший пакет акций и при этом удержать контроль. Он

просто не хотел отдавать собственную долю. Когда речь заходила о его пакете акций и пакете сотрудников, Стив хотел, чтобы акции находились у него. С одной стороны, я не мог винить его. Он был владельцем компании. Он брал на себя все финансовые риски.

Но с другой стороны, я все больше досадовал на Стива из-за этого. Я чувствовал, что у него была возможность исправить несправедливость так, чтобы все смогли остаться в выигрыше. Отдав немного больше акций, Стив не ощутил бы большой разницы в богатстве, пришедшем к нему в случае успеха Pixar. В любом другом стартапе сотрудники Pixar получили бы опционы много лет назад, по очень низким ценам. Реализовывать программу предоставления опционов так близко к дате предполагаемого размещения акций было делом неслыханным. Это не должно было становиться поводом для сражений.

Чем больше я погружался в эти события, тем больше чувствовал себя боксерской грушей для всех: работники Pixar думали, что я защищаю Стива. Стив считал, что я прошу для работников слишком многого. Не имело значения, что внутри себя я был на стороне работников. Моей работой было быть посредником в поиске решения, которое сработало бы и для Стива, и для остальной компании. Однако это был первый раз, когда я столкнулся со Стивом. И когда я поднимал тему опционов на акции, он начинал нервничать.

«Мы это уже обсуждали, – резко обрывал он меня. – Просто покажи мне предлагаемый план».

Но я не мог составить план, не имея достаточно акций, чтобы вложить в него.

– Когда Стив упрется во что-то, сдвинуть его становится очень сложно, – посетовал я однажды вечером Хиллари. – Большую часть времени мы единомышленники, но не в этот раз, и я ничего не могу поделать.

– Послушай, если ты уже все испробовал, – сказала Хиллари, – что еще ты можешь сделать? Это его компания. И это не твоя вина.

Но я чувствовал, что должен исправить это. Я чувствовал, какое напряжение росло вокруг этого вопроса. Все жаждали этой программы предоставления опционов, но когда увидели, сколько в нем было акций, горькое озлобление только усилилось. Я должен был вырвать из Стива больше акций, чем он хотел отдавать.

Так что во время своих долгих поездок между Беркли-Хиллс и заливом Сан-Франциско я волновался. Я волновался о том, насколько серьезно нас воспримут как развлекательную компанию. Я волновался, что Disney потребует себе то, что Pixar создавал. Я волновался о давлении, которое будет оказывать на культуру Pixar новый стратегический план. И я волновался по поводу наблюдения Хала Вогеля о том, что сделать кинокомпанию публичной было прохождением «длинной, мучительной и дорогой полосы препятствий».

Но больше всего меня беспокоили все-таки опционы на акции. Многие работники поставили на Pixar всю свою карьеру, отдали компании лучшие годы своей профессиональной жизни. Что их здесь держало? Что удерживало их от того, чтобы покинуть корабль ради более перспективных и денежных возможностей? Я считал, что только то, что они были влюблены в свое дело. Несмотря на годы коммерческих неудач, они верили в потенциал своей работы и хотели увидеть, как он будет реализован. Однако мы не могли продолжать на это рассчитывать. Пора было вознаградить за это людей.

Во время одной из поездок, в тишине собственной машины, я понял, все эти размышления не разрешат моих волнений. Иногда настает момент, когда ты прыгаешь не потому, что чувствуешь, что готов и сумеешь перемахнуть через эту бездну, а потому, что с края тебя стали кивать обстоятельства. Именно тогда ты и узнаешь, умеешь ли летать. Я чувствовал, что пора прыгать. Мы должны были начинать двигаться, и решение проблемы опционов должно было стать стартовой площадкой.

Как бы прозаично это ни звучало, я верил, что судьба Pixar зависит от того, сколько акций мы выделим в опционный фонд. Будет их слишком мало – и ключевые сотрудники Pixar наве-

гда останутся недовольны, уничтожая тем самым культуру, на которой стоял Ріхаг. Я не был уверен, смогу ли выжать еще что-то из Стива, но мне нужно было совершить еще одну, последнюю попытку, даже если это означало навлечь на себя легендарный гнев Стива. Однажды я поднял трубку и позвонил ему.

– Мы должны добавить акций на опцион, – сказал я спокойно. – Мы не справимся с тем количеством, которое выделено на эти цели сейчас. Этого недостаточно. Еще несколько процентов, и мы можем сделать попытку, и все еще остаются хорошие шансы, что ты не потеряешь контроль над компанией после выхода на биржу.

– Я сказал, что не хочу возвращаться к этому, – проворчал Стив. Он был готов отказать, но колебался.

Я предложил цифру. Я думал, на это он мог пойти.

– Это окончательная цифра? – Он был вне себя. – Этих опционов хватит на долгое время?

Я не думал, что на долгое. Этого едва хватит прямо сейчас.

– Да, – подтвердил я с необоснованной уверенностью. – Мы все сделаем.

– Тогда я не хочу больше об этом слышать. – Этим Стив закончил разговор.

Я глубоко вздохнул с облегчением. Все могло пройти гораздо хуже. Я все еще горевал, что не получил достаточно акций для полноценной работы, но я получил достаточно, чтобы сказать, что если Ріхаг добьется большого успеха, то они окупятся.

Наконец, я получил первую реальную точку опоры. План предоставления опционов имел критическое значение для дальнейшего движения Ріхаг. Но ставки теперь были высоки, как никогда. Однажды эти опционы должны будут стоить очень дорого. Маленькой победы не хватит никому. Ріхаг целил на самую верхушку.

## Часть II

### Четыре базовых принципа

К концу лета 1995 года настроение в Pixar сменилось: от энергичного движения к окончанию «Истории игрушек» – к финальному отсчету до выхода фильма. Можно было почувствовать, как клапан давления внутри компании спускает пар по мере того, как казавшееся бесконечным число связанных с продакшеном задач сокращалось. Съёмочная группа выглядела заметно более расслабленной, и в 6 часов вечера парковка у здания уже почти пустовала, чего не случалось прежде. Были кое-какие подвижки и со стороны бизнеса: мы свернули команду продаж RenderMan и вышли из бизнеса анимационной рекламы.

Однако праздновать было еще совсем не время. Датой релиза «Истории игрушек» было назначено 22 ноября 1995 года, за день до Дня благодарения, примерно через три с половиной месяца. Между этим должен был пройти этап так называемого постпроизводства – комплекса мероприятий, которые превратят «Историю игрушек» в законченный продукт. Они включали в себя последнюю редактуру и небольшие изменения в диалогах, финальную корректировку цвета, добавление титров, добавление музыкальных тем и песен, добавление звуковых эффектов, таких, как стук мяча, закрывающейся двери и множество других шумов, изготовление копий для кинотеатров и многое другое.

Поскольку у Pixar не было всего оборудования для постпродакшена, многие работы выполнялись в студии Джорджа Лукаса «Skywalker Ranch» в округе Марин, менее чем в часе езды от нас, где Лукас установил для постпроизводства аудиооборудование мирового уровня. Все это время мы в Pixar не имели четкого представления, каким будет фильм, когда сложатся все элементы. Было похоже на ожидание лунного модуля, который должен появиться на орбите из-за темной стороны Луны. Pixar был центром управления полетом, в то время как Джон и его небольшая команда находились в периоде радиомолчания, проводя «Историю игрушек» по этому отрезку пути. До того времени, как мы увидим финальный результат, оставалось два месяца. Мы коллективно затаили дыхание.

Помимо завершения фильма, были и другие связанные с релизом вещи, о которых стоило волноваться.

– Я видел последний трейлер «Истории игрушек», – сказал Стив однажды в субботу. – Сделано для маленьких.

К тому времени моя нога достаточно зажила, чтобы мы со Стивом возобновили наши прогулки по выходным. На этот раз мы остановились позади дома Стива, сидели во внутреннем дворе и любовались обильно цветущими фруктовыми и ягодными деревьями.

– Нам нужно надавить на Disney по поводу трейлеров, – предложил я.

С весны Disney показывал ролик, который мы называли трейлер-тизер, – короткие фрагменты, намекающие на то, о чем пойдет речь. Первый трейлер был прикреплен к анимационному фильму Disney «Каникулы Гуфи» (*A Goofy Movie*). Я повел в кино всю свою семью, только чтобы увидеть минутный ролик об «Истории игрушек». Представьте наше разочарование, когда его не включили! Этот момент серьезно подпортил мое впечатление о фильме. Позже мы обнаружили, что ролик показывали в 80 процентах кинотеатров, где шли «Каникулы Гуфи», но театр Century Cinema 16 в Маунтин-Вью был не из их числа. Моей семье оставался лишь отрывок «Истории игрушек», который был у меня дома, но его они видели уже сотню раз.

Теперь Disney готовился развернуть полномасштабную маркетинговую кампанию перед выходом «Истории игрушек».

«Способ, которым студии рекламируют фильмы, – такой старомодный, – досадовал Стив. – Шумные трейлеры и дурацкие билборды. Я думаю, мы могли бы сделать лучше».

Маркетинг «Истории игрушек» имел важнейшее значение. Pixar всерьез воспринял идею семейного развлечения, и «История игрушек» была для всех членов семьи, а не только для детей. Если Disney нацелит свою рекламную кампанию только на семьи с маленькими детьми, это радикально ограничит количество тех, кто мог бы прийти посмотреть фильм. Мы уже поняли, что сборы первых выходных дней критично важны, ведь они задают тон всему прокату фильма. Поэтому было важно все: сколько будет разных трейлеров, будут ли они предназначены для детей, подростков, взрослых, к каким фильмам они будут присоединяться, вся сопутствующая рекламная кампания.

Озабоченности добавляло и то, как Disney справляется с изготовлением игрушек и других сувениров на основе «Истории игрушек». Из-за позднего старта многие их обычные производители сувенирной продукции не смогли подключиться к процессу. Мы хотели убедиться, что рекламная кампания идет без сбоев. Стив решил лично обсудить с Disney вопросы маркетинга. Мы позвонили им насчет их последнего трейлера.

«Не уверен, что они меня слышат, – жаловался он. – Они согласились, что мы должны обращаться к разным аудиториям, но я не уверен, что они что-то предпринимают по этому поводу».

По правде говоря, мы мало чего могли сделать, кроме как пожаловаться Disney. Реклама фильма была их ответственностью, и в конечном счете мы должны были им доверять. Но я был уверен, что делу совсем не повредит, если Стив будет дышать им в спину.

Моим делом в то время было внесение последних штрихов в бизнес-план Pixar. К тому времени мы с Сарой Стафф перемололи цифры всеми возможными способами. Но как бы мы на них ни смотрели, главной проблемой оставалась прежняя: уровень успеха, необходимый Pixar для создания жизнеспособного бизнеса, как ни посмотри, был по-настоящему абсурдным.

Показателем, с помощью которого в Голливуде измеряли степень успеха фильмов, были кассовые сборы в домашнем прокате. То есть количество проданных билетов в кинотеатрах Северной Америки. Наша планируемая прибыль основывалась на разных уровнях кассового успеха. Например, при предполагаемых сборах в домашнем прокате в 100 миллионов долларов на каждый фильм Pixar план не работал вовсе. Расходы на производство и условие нерегулярности выходов фильмов делали поддержание бизнеса практически невозможным. При 150 миллионах домашних сборов бизнес начинал работать. Но по-настоящему можно было развиваться только при сборах свыше 180 миллионов долларов за фильм.

В моей голове отличный фильм, отличная технология, даже отличный актерский талант не трансформировались в бизнес-стратегию.

Хотя вот какова была реальность: еще никто не выпускал регулярно фильмы, чьи сборы постоянно превышали 150 миллионов долларов, никогда. Среди всех анимационных фильмов, выпущенных Disney после «Белоснежки и семи гномов» в 1937 году, только два имели домашнюю кассу, превзошедшую 150 миллионов долларов: «Аладдин» в 1992 г., который заработал 217 миллионов долларов, и «Король Лев» в 1994 г., который побил все рекорды по домашним сборам с кассой в 313 миллионов долларов. Если исключить «Короля Льва» и «Аладдина», средние домашние сборы полнометражных анимационных фильмов составляли намного меньше 100 миллионов долларов.

И это были фильмы Disney, бренда, которому доверяли во всех уголках земного шара. Если включить в расчет анимационные попытки других студий, средние суммы будут гораздо ниже. По сути, ни одна студия, помимо Disney, никогда не выпускала анимационных фильмов, чьи домашние сборы при выпуске были бы выше 50 миллионов.

Как вообще Pixar, выступающий в новой и неопробованной среде компьютерной анимации, собирался достичь уровней, необходимых ему для успеха? Как на это ни посмотри, построение независимой анимационной студии требовало уровня кассовых сборов, которые были не только беспрецедентными, но и почти невообразимыми.

Тем не менее нам все еще нужен был бизнес-план, дорожная карта, которая даст Pixar направление на успех, каким бы он ни был маловероятным. После перестановки бесчисленного количества чисел, наконец, разработанный план имел четыре базовых элемента.

Первое, мы должны были увеличить долю Pixar от прибыли от наших фильмов. Не существовало сценария, по которому Pixar мог стать жизнеспособным бизнесом при разделе прибыли на условиях, прописанных в контракте с Disney. Мы проверили разные возможности и пришли к выводу, что минимальная доля прибыли, при которой Pixar сможет достичь своих целей, – 50 процентов. Таким образом, первый базовый элемент нашего плана требовал увеличения доли прибыли Pixar, по крайней мере, до 50 процентов, что было в 4–5 раз больше, чем сейчас.

Затем, чтобы иметь реальную возможность увеличить нашу долю прибыли, Pixar должен был быть готов оплачивать затраты на производство своих фильмов – полностью или их большую часть. Мы усвоили, что Голливуд главным образом оперирует двумя валютами: деньгами и силой звезд. И то и другое было пропуском к большим возможностям, большим долям прибыли, большему влиянию. Те, у кого не было ни того, ни другого, оставались во власти прихотей первых. Если нам когда-нибудь предстояло согласовать новые условия договора или работать с другими прокатчиками по окончании этого договора, то чтобы хотя бы начать разговор об увеличении доли прибыли, мы должны были приготовиться оплачивать производство своих фильмов. Я обсуждал это со Стивом в одну из пятниц, когда он был в Pixar. Мы были в его кабинете, расположенном прямо рядом с моим.

– Сколько, ты думаешь, нам нужно будет получить? – спросил Стив.

– Как минимум семьдесят пять миллионов долларов, – сказал я. – Гонка талантливых работников, текущих расходов и увеличивающаяся техническая сложность приводят к повышению стоимости. Уже скоро бюджеты достигнут семидесяти-ста миллионов за фильм.

– И семидесяти пяти миллионов хватит? – удивился Стив.

– Это позволило бы нам профинансировать половину производственных расходов на два фильма, – сказал я. – Должно хватить для начала. Все же это немаленькая сумма. Это отпугнет банки и частных инвесторов. Столько заработать мы сможем, только сделав Pixar публичным.

– Возможно, нам потребуется больше. Лучше было бы иметь подушку в сто пятьдесят или двести миллионов. Если мы зарабатываем деньги, то должны иметь и большую заначку.

Конечно, у меня не было возражений против увеличения капитала Pixar. Но наши шансы получить деньги были тем меньше, чем большую сумму мы просили. Если речь идет о непроверенной компании, такой как Pixar, то инвесторы предпочли бы увидеть, как мы правильно распорядимся незначительной суммой, прежде чем выложат больше. Однако спорить было не время. Мы со Стивом согласились по поводу второго базового элемента плана: сделать Pixar публичным, чтобы собрать денег на построение студии и финансирование собственных фильмов.

При этом увеличения доли от прибыли и сбора денег было бы недостаточно. Нам также нужно было увеличить частоту выпуска фильмов Pixar. Сейчас мы в одно время были заняты одним фильмом, что означало выход фильма раз в четыре года. Невозможно было заставить работать бизнес на таких условиях. И снова мы протестировали несколько сценариев. Идеальной частотой выпуска фильма, по крайней мере с точки зрения цифр, был бы один фильм каждый год. Казалось, это очень далеко от того, где мы были сейчас, но любое заметное увеличение того, сколько мы производим фильмов, требовало радикального увеличения размеров

Pixar, чтобы мы могли работать над производством параллельно. Поэтому расширение Pixar для более частого выпуска фильмов было третьим базовым элементом.

Наконец, если мы хотели стать серьезной развлекательной компанией, нам нужно было сделать наш бренд узнаваемым. По условиям договора с Disney, именно он будет на большинстве афиш, и мы боялись, что очень мало людей поймут, что творческой силой этих фильмов был все-таки Pixar. В настоящее время предполагалось, что киноафиша «Истории игрушек» будет сообщать: «Disney Pictures представляет – “История игрушек”», или даже еще хуже – «“История игрушек” от Disney», а буквы «Pixar» будут напечатаны мелким шрифтом. После этого миру будет довольно сложно полноценно ассоциировать Pixar с кинопроизводством.

«Мы должны изменить то, как мир воспринимает Pixar, – сказал Стив однажды вечером, когда мы обсуждали бренд Pixar. – Даже если на афишах будет Disney, люди должны знать, что фильм сделали *мы*. Мы не можем строить компанию без бренда».

Это был четвертый базовый элемент нашего плана: превратить Pixar в бренд. Итак, это все, что нам предстояло сделать. Помимо того, чтобы сделать фильм, который соберет беспрецедентную кассу по всему миру, нам всего-навсего нужно было:

- увеличить вчетверо нашу долю прибыли,
- собрать как минимум 75 миллионов долларов, чтобы оплачивать расходы на производство,
- делать фильмы гораздо чаще, чем мы умели,
- превратить Pixar в мировой узнаваемый бренд.
- Легче легкого.

## Мечты об IPO

Ключевой момент нашего плана предполагал сбор денег. Больших денег. Это был единственный способ платить за наши собственные фильмы и получить возможность иметь большую долю от их прибыли. Единственным реальным способом для маленькой компании, как Pixar, собрать такое количество денег был выход на биржу. Для банков и других финансовых источников это были просто слишком большие деньги и слишком высокий риск с учетом отсутствующей репутации Pixar – наш запрос не стали бы и рассматривать.

Если и существует Священный Грааль Кремниевой долины, то это первичное размещение акций, или IPO, или ценные бумаги компании. Это платежный день Кремниевой долины, момент прибытия, когда деньги в бумагах становятся настоящими деньгами. Каждый стартап Кремниевой долины лелеет мечту о выходе на биржу. Однако крайне малый процент компаний это сделал. Из тех, кто этого не сделал, некоторые были поглощены более крупными компаниями, меньшая часть справлялась сама, остальные – закрылись. Происходило это потому, что стартапу иногда приходилось не один год существовать исключительно за счет своей прибыли. Без стабильных инвестиционных вливаний у них просто заканчивались деньги.

Для сотрудников тех компаний, которые все же стали публичными, обещание богатства и документально подтвержденного успеха могло стать реальностью. Именно поэтому Кремниевая долина в значительной степени была построена на обещании IPO. Из сотни стартапов, разбавленных и роскошными фирмами с венчурным капиталом, обравившими прославленную Сэнд-Хилл-Роуд в Кремниевой долине, очень немногие подошли по параметрам для совершения редкого, но судьбоносного витка от частной компании к публичной корпорации.

Корпорациями владели через листы бумаги, называемые сертификатами акции. Акция – это просто доля в корпорации. Собственность на корпорацию может быть поделена на такое количество долей, какое захочет корпорация. Если она поделена на сто долей, каждая доля является одной сотой, или одним процентом корпорации. Если она поделена на тысячу акций, каждая будет соответствовать одной тысячной корпорации, или 0,1 процента. У Walt Disney Company было намного больше миллиарда долей, и каждая представляла очень, очень маленький кусочек компании. Владеть акцией корпорации может любой. Стив владел большинством акций Pixar – всеми, за исключением выделенных для преобразования в опционы на акции для сотрудников. И даже тогда у Стива оставалось абсолютное большинство долей.

Собственность на акции в корпорациях может быть и частной, и общественной. Большинство корпораций частные, то есть у публики нет доступа к их акциям, нет рынка, на котором их можно покупать и продавать. Таким было текущее положение Pixar. Не было возможности купить акции Pixar, не постучав в дверь Стива и не обратившись к нему напрямую. Не было также и рынка, на котором он мог бы продать свои акции, даже если бы захотел.

Публичная корпорация, напротив, – та, чьи акции доступны для покупки и продажи кому угодно. У них есть рынок, например, Нью-Йоркская фондовая биржа или NASDAQ. Если корпорация публичная, любой человек волен купить или продать ее акции. Чем больше покупателей, тем выше цена акции. Чем больше продавцов, тем цена ниже.

Первый раз, когда акции корпорации продаются общественности, называется первым публичным размещением акций, или IPO (initial public offering). С этого момента корпорация считается публичной, поскольку ее доли могут покупаться и продаваться всеми желающими.

Для любой компании IPO – это как присоединение к ее динамике ракетного двигателя, полностью заправленного топливом. В случае с Pixar IPO приобрело даже большее значение. К этому времени мы уже утвердили план опционов на акции и выдали опционы сотрудникам Pixar. Как я и предсказывал, многие почувствовали, что не получили свою честную долю.



Решение состояло в том, чтобы сделать те доли, которые у них все-таки были, как можно более ценными. Это зависело от очень успешного IPO.

Еще большего напряжения добавляло отношение к нему Стива. Оно символизировало его полноценное возвращение из пустыни забвения, в которую его десять лет назад сослал Apple. Если и было событие, которое несомненно означало возвращение Стива, это было IPO Pixar. Оно скрепило бы его успех печатью, как ничто другое. Так что неудивительно, что, когда бы мы о нем ни говорили, событие принимало вес и значение библейского масштаба.

– Я тут думал о публичном размещении Pixar, – начал Стив по телефону однажды вечером в августе 1995 года. – Еще никогда не было ничего подобного. Это могло бы стать одним из самых горячих IPO в истории Кремниевой долины. Мы войдем в историю – не только технологии, но и развлечений.

– Инвесторам будет нелегко осмыслить бизнес Pixar, – предположил я. – Нам придется многое объяснить.

– Почему бы и нет? – сказал Стив немного обиженно. – Инвесторы разумны. У них есть опыт участия в нетрадиционных бизнес-моделях.

Он есть, подумал я про себя, но не самый лучший опыт. Один из уроков, которые я усвоил в период IPO моей предыдущей компании Electronics for Imaging, был тот, что если что инвесторам и нравится – так это предсказуемость и стабильность. Больше всего они нервничают тогда, когда появляются сумбур и изменчивость. А правда состояла в том, что никакие из наших планов на Pixar не были предсказуемыми и стабильными. Невозможно было предсказать кассовые сборы фильма, а наше расписание выхода фильмов было, мягко говоря, переменчивым. После «Истории игрушек» до нового фильма пройдет три года. Предсказание будущего для бизнеса Pixar было чуть более чем догадкой. Инвесторы могли принять непривычную для них бизнес-модель, но я все-таки не считал ее нашим плюсом.

По сути, весь мой опыт в юриспруденции и в бизнесе показывал, что нет операции, более сопряженной с трудностью и риском, чем выход на IPO. Он требовал почти невозможного сочетания определенных стратегических, финансовых, легальных и рыночных условий. Долгая история IPO лишь подтверждала, насколько сложно их было организовать. Ее истоки уходили на глубину почти четырех столетий, – как ни удивительно, к мускатному ореху.

Если в двадцатом веке провозвестником корпоративной силы были инновации, то в семнадцатом веке это были специи: мускатный орех, шелуха мускатного ореха, гвоздика, корица, перец, имбирь. Эти экзотические вещества были невероятно популярны в Европе, использовались для добавления вкуса и для сохранения продуктов, для приготовления лекарств и афродизиаков, служили подарками для королевских особ и даже были торговой денежной единицей. Огромный рынок специй существовал на доставке этих приправ из экзотических, удаленных мест, таких как остров Банда – десять маленьких вулканических островов в море Банда, единственное в те времена место в мире, где росли мускатные деревья. Время в экспедиции на острова и обратно могло занять два года. Чтобы гарантировать успех этих экспедиций, правительства гарантировали торговым компаниям легальные монополии, позволявшие им становиться единственными источниками специй.

Одной из таких компаний стала основанная в 1602 году Dutch East India Company. Она разрасталась и стала самой могущественной и богатой компанией на планете – во многом благодаря необузданной жестокости, которой она дала волю при завоевании Острова пряностей, – первой крупной межнациональной корпорацией. Это была доминирующая в предпринимательстве сила на протяжении почти двухсот лет. В 1604 году Dutch East India Company продала инвесторам акции, эта операция и стала предшественником нынешних IPO. Собранный капитал был использован на организацию путешествий. Она даже создала первую для своего времени биржу для торговли своими акциями – Амстердамскую биржу ценных бумаг. Здесь

мы могли купить право на участие в прибыли Dutch East India Company и потом буквально ждать, приплывет ли ваш корабль.

Оказалось, что отдать право владения компании лицам, лично в нее не вовлеченным, может быть палкой о двух концах. С одной стороны, это позволяло привлечь капитал такого размера, который раньше был недостижим. Конечно, теоретически это позволяло собрать 100 миллионов долларов на производство анимационного фильма. С другой стороны, возможность собрать деньги у ничего не подозревающей публики несла в себе опасность обмана, которая со временем поставит мир на колени.

Например, откуда потенциальный покупатель акций Dutch East India Company мог знать, вернется флот через несколько месяцев нагруженным экзотическими специями или драгоценный груз будет разграблен пиратами? Более того, вдруг кто-то в Dutch East India Company знал, что груз утащили пираты, и держал эту информацию при себе, чтобы продать акции компании по высокой цене покупателям, не имевшим такой информации? Эта проблема, печально известная сегодня как инсайдерская торговля, стара, как продажа специй.

Несколько столетий после выпуска акций Dutch East India Company скандалы и мошенничества на рынке акций оказывали на экономику в целом минимальное влияние. Инвестиции были ограничены минимальным количеством населения с деньгами для инвестирования. Однако в 1920-х все изменилось.

В процветании, последовавшем за Первой мировой войной, растущий американский средний класс как никогда много инвестировал в биржевые рынки. Это значило, что, когда в 1929 году рынок обрушился, экономический кризис достиг такого размаха и такой силы, что одним махом уничтожил финансовую стабильность для миллионов людей, на долгие годы погрузив страну в пучину депрессии. Чтобы гарантировать, что ничего подобного впредь не случится, Конгресс принял корпус законов, который до сих пор руководит каждой компанией, которая хочет собрать с людей деньги, законов, подготовленных правительственным агентством, называемым Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (SEC). Эти законы будут управлять любой попыткой Pixar стать публичной компанией.

Идея современных законов о безопасности состоит в том, что инвесторам нужно дать возможность самим принимать свои инвестиционные решения, при том, что им дают одинаковую и точную информацию, согласно которой они принимают эти решения. Миру, в котором одни что-то знают, а другие нет, должен был прийти конец. Сделать Pixar публичным означало, что нам придется описывать и раскрывать каждую деталь его бизнеса. Жизнь публичной компании была жизнью в аквариуме. Если вы публичная компания, вам некуда прятаться. Некуда. Нам приходилось бы выдерживать бесконечное число вопросов о каждом элементе нашего бизнеса. Это привело бы Pixar к общественному контролю, которого компании не приходилось испытывать прежде. Нам нужно было быть к этому готовыми.

Риски в бизнес-плане Pixar в сочетании с опасностями публичной компании заставляли меня действовать осторожно. Однако Стива это совсем не трогало. Я был уверен, что он мечтает об IPO Pixar и видит сны о ценах на акции Pixar, украшающих биржевые сводки, — о ценах, сообщающих миру, что личные инвестиции Стива в Pixar совершенно точно были оправданными. Меня беспокоило, что он смотрел на IPO Pixar через слишком розовые очки.

— Рынок сейчас кажется здоровым и восприимчивым, — объявил Стив во время одного утреннего разговора. — Знакомые мне люди говорят, что это хорошее время. К выходу на рынок готовятся другие компании. Netscape собирается стать самым большим предложением из тех, что мы видели в последнее время. Я думаю, что Pixar больше и лучше.

Грядущее размещение Netscape волновало всех. К достижениям Netscape относили изобретение первого широко применяемого веб-браузера Navigator. Его публичное размещение было одним из первых в новом интернет-пространстве, и к нему было привлечено огромное внимание СМИ. IPO Netscape было назначено на август 1995 г., всего через пару недель.

– Netscape представляет целую новую отрасль, – ответил я. – Интерес огромный. Повсюду инвесторы говорят об Интернете. Они не думают об анимации. Их надо будет убеждать насчет Рихаг.

– Они все поймут, когда увидят, что мы делаем, – возразил Стив. – Нам нужно запланировать размещение Рихаг как можно скорее.

– Нам также надо оценить, когда рынок будет восприимчив именно к Рихаг, – ответил я, – до выхода «Истории игрушек» или после. Если мы сделаем это до и «История игрушек» провалится, мы своими руками сотворим катастрофу.

– Почему это? – резко возразил Стив. – Чтобы сделать Рихаг публичным, мы не должны обещать блокбастеров. Мы создаем компанию, а не фильм. Инвесторы будут покупать идею нового типа развлекательной компании. Если «История игрушек» станет разочарованием, мы, возможно, уже никогда не сумеем собрать нужный нам капитал. Может быть, стоит сделать это быстрее.

Я не был уверен, что согласен с этим. Если Рихаг соберет деньги на обещании «Истории игрушек» и «История игрушек» провалится, цена на акции Рихаг рухнет и может уже никогда не вырасти. Инвесторы могут никогда не простить Рихаг, если моментально потеряют деньги, и произойдет это за три года до того, как мы сможем оправдаться перед ними своим новым фильмом. В одно мгновение Рихаг мог превратиться из заманчивой, горячей компании в печально известную только по разочарованиям. В определенных кругах Рихаг уже имел такую репутацию. Инвесторам будет еще сложнее простить нас. Если мы сделаем Рихаг публичным, время должно быть рассчитано идеально. Я не думал, что мы можем или что должны делать это до выхода «Истории игрушек».

– Работа со Стивом может изматывать, – жаловался я Хиллари однажды вечером. – Некоторые из его идей блестящие, а некоторые вообще ни о чем. Иногда его очень сложно сдерживать.

– Ты знаешь, как с этим управляться, – ответила Хиллари. – Ты делал это с Эфи. Со Стивом похожая ситуация.

Как и Эфи, Стив мог быть крайне утомительным и в той же мере блестящим и вдохновляющим. Но в вопросе IPO Рихаг мне требовалось себя проверить. И если и был человек, к которому я мог с этим обратиться, то это был мой учитель и бывший начальник – Ларри Сонзини.

## На борту

Ларри Сонзини был управляющим партнером в моей прошлой юридической фирме Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati. В Кремниевой долине он был легендой, и на то были причины. В Кремниевой долине Ларри был местным гуру по стартапам и IPO, он создал фирму, консультировавшую многие известные стартапы, если не большинство из них, проводя их через IPO и сопутствующие процедуры. Он был главным юридическим консультантом самых значимых руководителей и советов директоров Кремниевой долины. Если здесь и был консилиер, то это был Ларри.

Сотрудникам своей юридической фирмы Ларри внушал смесь обожания и благоговейного трепета. Он был блестящим юристом – квалифицированным, эффективным и четко сфокусированным на задаче клиента. Я также знал его как порядочного и щедрого человека и гордился тем, что мог считать его своим учителем. Ларри дал мне работу в своей фирме, дал мне возможность выстроить здесь юридическую практику нового типа, сделал меня партнером и даже поддержал мое решение об уходе. Я всегда восхищался тем, как он гордится своей фирмой и тем, какое место он сумел занять в Кремниевой долине. Однажды в офисе, когда у нас было несколько минут, чтобы поговорить, он сопоставил управление фирмой с созданием стартапа. «Наша миссия проста, – сказал он. – Мы служим компаниям Кремниевой долины такими хорошими юридическими советами, какие они не могли бы получить нигде в мире. И им не нужно ехать куда-то еще».

Поставив себе такую цель, Ларри постоянно улучшал качество юридических услуг своей фирмы, пока оно не сравнялось, а в некоторых случаях и превзошло, лучшие мировые предложения. С ростом Кремниевой долины росла и фирма. Если Pixar суждено было выйти на биржу, то не было лучше способа, чем выйти за руку с Ларри.

Я договорился о встрече с Ларри в его офисе в Пало-Альто, недалеко от моего дома. Каждый раз, заходя в это здание, я не мог не почувствовать легкую ностальгию по дням, посвященным закону. Ларри, по обыкновению, был безупречно одет – в отлично сшитом итальянском костюме и туфлях. Он был среднего телосложения, подтянут, в форме, с зачесанными назад волосами, он был почти на двадцать лет старше меня. Мы быстро перешли к делу.

– Ларри, Стив настаивает на выходе Pixar на биржу, – начал я, – и для этого есть основания, но и риски огромные.

– Каковы причины делать это сейчас? – спросил Ларри.

– Нам надо финансировать собственные фильмы, – объяснил я. – Для нас это единственный способ увеличить свою долю прибыли от фильмов. На это потребуется как минимум семьдесят пять миллионов долларов. Мы не обязаны делать это сейчас, но выход «Истории игрушек» послужит нам попутным ветром, и Стив жаждет, чтобы IPO случился. Для него многое поставлено на кон.

Я знал, что Ларри прекрасно меня понимает. Он также был личным другом и советником Стива.

– Как это видишь ты? Каковы риски? – спросил он.

– У Pixar очень сложный финансовый профиль, – ответил я. – У нас нет зафиксированных финансовых показателей, доходы непредсказуемые и неравномерные, и мы понятия не имеем, когда сможем получить большую долю прибыли. Еще хуже, что после выхода «Истории игрушек» до следующего фильма может пройти три года.

– Все это затрудняет продажу, – сказал Ларри. – Финансовым рынкам будет непросто определиться, что думать о Pixar.

– Меня волнует, что произойдет, если инвесторы узнают о рисках, – добавил я. – Pixar может быть привлекательной ставкой как создатели будущей анимации от Disney, но риски

очень велики. И мы не можем их скрывать. Но я боюсь, что это отпугнет инвесторов, когда мы еще даже не начали.

– Я согласен, лучшая тактика для вас – быть, насколько возможно откровенными с инвесторами, – сказал Ларри. – У Pixar захватывающая история, и участие Стива привлечет к вам дополнительное внимание. Инвесторы все равно узнают о рисках. Однако будет лучше, если узнают от вас самих. Мы поможем вам подправить эту часть истории.

Я был очень доволен встречей. Ларри был бы первым человеком, кто сказал бы мне, что мы безумцы, если задумали выводить Pixar на биржу. Не имело значения, что, по его словам, дело было трудным и шансов у нас не много. Я и так это знал. Но имело бы значение, если бы он сказал, что шансов у нас нет. Если Ларри поддерживает необходимость заблаговременного раскрытия рисков, в этом будет проще убедить Стива, которого не привела бы в восторг идея поделиться с миром опасениями в ненадежности перспектив бизнеса Pixar.

Тем же вечером я поднял эту тему в телефонном разговоре со Стивом.

– Мы должны будем заранее рассказать, что знаем о рисках бизнеса Pixar, – сказал я. – Ларри говорит, инвесторы все равно об этом узнают. Лучше, если информация будет исходить от нас.

– Если вы оба считаете, что это надо сделать, то сделаем, – снисходительно отозвался Стив.

Я мог бы сказать, что он не против этой идеи – он просто не думал, что это важно. Он был уверен, что инвесторы увидят широкую картину, что будут так очарованы мировоззрением Pixar, что это само по себе снизит риски в их глазах. Мне это подходило. Я получил, что хотел: молчаливое разрешение раскрыть риски.

Но у меня в голове в тот вечер была еще одна мысль.

В руководстве Pixar Стив был единственным директором. Если мы хотя бы задумались о выходе на биржу, совет нужно было расширить. Каждый инвестор захочет знать, что у Pixar есть профессиональный и опытный совет директоров, контролирующий компанию. Но я не ожидал, что этот разговор пройдет со Стивом легко.

Десять лет назад совет директоров Apple внезапно отстранил Стива от выполнения его обязанностей по причине его чрезмерного и переменчивого руководства подразделением Макинтош. Мы никогда не говорили об этом открыто, но то, как Стив настаивал на контроле над Pixar, когда дело дошло до выпуска опционов на акции, заставило меня задуматься, что он даже сейчас еще не до конца оправился от разгрома в Apple. Даже если Стив владел контрольным пакетом акций Pixar, если компания становилась публичной, то совет директоров станет подотчетным всем держателям акций Pixar, в том числе держателям небольших долей. То есть в случае необходимости совет сможет действовать на свое усмотрение. Я был почти уверен, это означало, что, когда дело дойдет до выбора совета директоров, Стив будет более чем разборчив.

– Также настало время расширить совет директоров Pixar, – предложил я. – Нам нужен хороший рабочий совет еще до того, как мы станем публичными. Надо сделать это сейчас.

– Я хочу, чтобы он был маленьким, – сказал Стив. – Мне не нравятся большие советы. Как думаешь, насколько маленьким он может быть?

– Думаю, пяти-шести человек хватит, – сказал я. – Я поговорю с Ларри. Давай допустим, что он будет маленьким.

– Шесть – слишком много, – возразил Стив. – Нам не нужны шестеро. Я также хочу, чтобы он состоял из людей, с которыми я могу работать, которых волнует Pixar, а не таких, которые делают это только ради престижа. Я не хочу совет из номинальных голов, которые ничего не знают о компании.

– Совет повысит уровень доверия к нам, – сказал я. – Чтобы оценить стратегию Pixar, инвесторы будут смотреть на совет. Мы можем просто наполнить его людьми из технических подразделений.

– Я не хочу знаковых голливудских директоров и знаменитостей, – ответил Стив. – Нам нужны члены совета, которые понимают Pixar. Которые заботятся о Pixar. Люди, которым мы доверяем.

Это значительно сужало круг поиска. Это должен быть маленький совет, который даст нам известность в Голливуде, состоящий из людей, хорошо известных Стиву и вызывающих его доверие, кто заботился бы об интересах Pixar. Достаточно убедительный, чтобы удовлетворить Уолл-стрит, достаточно камерный, чтобы удовлетворить Стива. Придется проскочить сквозь игольное ушко.

За последние несколько месяцев мы встречались с достаточным количеством людей, которые, теоретически, составили бы отличный совет директоров. Прекрасные примеры – Эдгар Бронфман и Сэнди Климен, генеральный директор и операционный директор Universal Studios. Большинство компаний с радостью бы откликнулись на возможность видеть этих людей в своем совете. Но Стив в каждом видел свои недостатки.

«Мне нравится Эдгар, – сказал он, – но мы правда хотим поставить в свой совет генерального директора главного конкурента Disney? У Сэнди Климена та же проблема».

Почти все известные нам голливудские директора были из Disney: Майкл Айснер, генеральный директор Disney, и Питер Шнайдер, глава анимационного направления в Disney. Поместить в совет диснеевского директора сейчас означало получить серьезные конфликты интересов в будущем, поскольку Pixar перенаправлял свои отношения с Disney и даже рассматривал варианты взаимодействия с другими студиями. Это не сработает.

Была еще одна возможность. Сэм Фишер, наш голливудский адвокат, представил нас одному из старших партнеров в своей фирме – Скипу Бриттенхему. Слип был одним из нескольких элитных голливудских суперюристов, советником звезд. Сэм настаивал на нашей встрече, когда я позвонил и сказал, что хотел бы узнать про Голливуд побольше.

Слип был невероятным, харизматичным юристом, казалось, приложившим руку ко многим событиям, происходящим в Голливуде. Он был худощавого телосложения, красивый и почти лысый, но с длинными волосами на затылке. Он носил повседневные костюмы, у него была теплая, располагающая манера общения, благодаря чему он сразу нравился людям. Слип любил разговаривать о Голливуде, и было мало вещей, которых он не повидал за годы своей юридической карьеры. Он уже был на стороне Pixar, ведь нас представляла его фирма.

В тот день, когда мы со Слипсом познакомились, я вошел в его кабинет, и в глаза мне бросилась вышитая подушка в маленьком кресле. На подушку аккуратными стежками были нанесены слова: «Ни одно доброе дело не останется безнаказанным». Слип видел, что я ее заметил, и сказал: «Если вы понимаете это, вы понимаете Голливуд». Меня это поразило. В словах на подушке было столько цинизма. Я попросил рассказать об этом.

«Вы должны понять, – сказал Слип, – реальность Голливуда поранит вас, если вы вступите с ней в поединок. Если вы будете давать слишком много, слишком быстро, закончится тем, что с вас спросят больше. Звучит парадоксально, но имейте это в виду».

Не пришлось ждать долго, чтобы увидеть, почему Слип Бриттенхем был суперюристом, и дело было не только в том, что у него было собственное ранчо для ловли рыбы и собственный самолет, чтобы туда летать. В Слипсе глубокие знания развлекательного бизнеса и законов сочетались с располагающим очарованием, что позволяло ему устанавливать редкие товарищеские отношения с руководителями и звездами, которых он представлял. Он умел лавировать между серьезностью, нужной, чтобы дело было сделано, и творческими потребностями и особенностями своих клиентов. Стало сразу ясно, что и Pixar, и я сам сможем многому у него научиться.

Впервые встретив Стива, я спросил его: «Что позволяет звездам подниматься на вершину Голливуда?»

«Люди думают, что во многом это вопрос удачи, – сказал он. – Но я так не думаю. Вы удивитесь, насколько подкованы ведущие звезды, не только в своем искусстве, но и в вопросах бизнеса. Там, где они есть, они оказались не случайно. Они очень, очень проницательны».

Мы со Стивом согласились, что Слип стал бы прекрасным членом совета директоров. Стив попросил меня закинуть удочку и посмотреть, может ли его это заинтересовать. Ответ пришел отрицательный. Слип редко заседал в советах, если вообще когда-то это делал. Я спросил его, могли бы мы обсудить этот вопрос. Его офис организовал телефонный звонок, и я разговаривал со Слипсом из своего кабинета в Pixar. Точнее будет сказать – умолял.

– Слип, – начал я, – я знаю, что ты не часто участвуешь в советах, и я понимаю почему. Это отнимает время. Тебе приходится ездить на заседания. Плюс это не основное направление твоей юридической практики. Но здесь дело в другом. Мы не твоя типичная голливудская компания. Мы родом из Кремниевой долины. Мы пытаемся создать этот кремниевый-голливудский гибрид, объединив историю и технологию, чтобы сделать то, что еще не делали предыдущие поколения. Ты действительно можешь нам помочь.

– Я все понимаю, – сказал Слип, – но в последние годы я все меньше и меньше сидел в советах. Я могу по-прежнему консультировать Pixar как юрист. Для меня быть в совете – слишком большая головная боль. К тому же вы находитесь в Северной Калифорнии, слишком далеко от меня.

Слип был нашей последней возможностью заполучить в совет человека из Голливуда. Он и правда был нам нужен. Я мог сказать, что Слива отпугивали не присущие Pixar риски. Дело было в неудобстве. Я должен был пытаться еще.

– Слип, – настаивал я, – быть нашим адвокатом – это прекрасно, но нам нужно больше. Как член совета ты будешь бесценен для будущего Pixar и для будущего Стива. Мы пытаемся стать первой за два поколения компанией, которая изменит мир анимационного кино. Стив действительно хочет работать с тобой. Нам нужна твоя помощь. Если у нас получится и ты будешь частью этого, то это будет просто фантастика.

– Дай мне подумать еще, – сказал Слип.

Два дня спустя Слип позвонил Стиву и сказал, что будет рад присоединиться к совету директоров Pixar.

Я не знал наверняка, что заставило его передумать. Может быть, дело было в моем отчаянии. Может быть, он видел в Pixar возможность, частью которой захотел стать. А может, его заинтриговала идея совместной работы со Стивом Джобсом. Определенно они нашли общий язык. В любом случае он подписал.

Один есть.

Это все, на что я мог уговорить Стива в том, что касалось членов совета, которых он не знал хорошо лично. Стив продвигал идею пригласить присоединиться к нам Джо Грациано (Joe Graziano), который был финансовым директором Apple во времена его работы там. Джо приехал в наш офис, я провел ему экскурсию, и мы поболтали о бизнесе Pixar. Джо мне сразу понравился. Он был теплым, дружелюбным, очень умным и имел пристрастие к гоночным машинам, которые с ним было очень весело обсуждать. Он быстро понял, с какими трудностями столкнулся Pixar. К счастью, Джо находился на такой стадии своей карьеры, когда любил рискованные стартапы. Ему не нужно было, чтобы Pixar был надежным местом. Казалось, что он сможет помочь нам верной и твердой рукой.

С учетом Стива у нас теперь было три члена совета. Нам нужно было еще одного или двух. Был один человек, которого я сам хотел бы видеть в совете директоров Pixar: Ларри Сонзини.

Ларри не только не один год был близким другом и советником Стива – он был известен как блестящий член советов директоров. Я не мог представить никого, кто смог бы лучше провести нас через дебри IPO и не только. Он соответствовал всем критериям Стива. Стив позвонил, чтобы пригласить его. Ларри согласился.

Теперь у нас было четверо: Стив Джобс, Слип Бриттенхем, Джо Грациано и Ларри Сонзини. Все это было просто фантастикой. Все они были тяжеловесами в своих областях, и они добавили бы Pixar так нужную ему способность вызывать доверие. И все же это был очень маленький совет. Я беспокоился, что нужны еще участники, но Стив не хотел никого добавлять. Я спросил Ларри, было ли достаточно четырех.

– Да, – сказал он, – сможете добавить еще потом, когда будете готовы.

У нас был совет директоров. Теперь мы могли всерьез взяться за IPO.

Все пути компании к публичности лежали через изысканный мир инвестиционно-банковских услуг. По-настоящему игра в IPO началась тогда, когда Pixar начал поиски инвестиционного банкира. Если я думал, что Стив разборчив при выборе членов совета директоров, то это было ничто в сравнении с тем, как он относился к инвестиционным банкирам.



## Охрана у ворот

Будь целью сбор денег на закупку специй на острове Банда или на создание анимационного фильма в городе Пойнт-Ричмонд в Калифорнии, у бизнеса должен быть способ найти эти деньги. Если деньги нужно собрать у общественности, то это задача очень специализированного и часто не до конца понятного участка банковского мира – инвестиционно-банковского.

Инвестиционные банки соединяют тех, у кого есть деньги, инвесторов, и тех, кому нужны деньги, – бизнес. Если компании хотят стать публичными, то это невозможно без инвестиционного банкира, выступающего посредником. Они охранники на воротах, защищающие дорожки, ведущие к деньгам. Если есть единственная функция, определяющая роль инвестиционных банков, то это подтверждение качества бизнеса, в который инвесторы вкладывают свои деньги. Инвестиционный банк должен снабдить нас несмываемым знаком, подтверждающим ценность Pixar и его инвестиционную надежность. Только после этого мы сможем говорить с инвесторами напрямую.

Чтобы приобрести в компании акцию, инвестор должен понять, как оценивать эту акцию. Акция – это всего лишь крошечная часть, доля компании. Если компания имеет десять тысяч долей и продает их по 50 центов, то компания стоит 500 000 долларов. Если те же акции стоят 100 долларов каждая, то компания стоит миллион. Чтобы понять, сколько платить за акцию, инвестор должен знать стоимость компании.

Определение стоимости компании – одна из основных задач инвестиционных банков. Их работа состоит в том, чтобы изучить каждый аспект бизнеса компании – ее историю, имущество, долги, продукцию, прибыль, рынки, каналы дистрибуции, управленческую команду, конкурентов и все прочее, имеющее отношение к ее успеху, – и сделать оценку их стоимости и инвестиционных рисков. Это самые внимательные зевaki, разглядывающие вашу витрину. Когда оценка закончена, инвестиционные банкиры находят инвесторов и способствуют продаже акций компании. Репутация инвестиционного банка зависит исключительно от надежной помощи инвестору в понимании ценности и рисков инвестиции. Это касается не только IPO, но и всех транзакций, при которых важна стоимость компании.

Мы не могли просто позвонить в Microsoft и сказать: «Эй, вы нарушаете наш патент, вы должны нам миллион долларов».

В качестве платы за услуги инвестиционный банкир получает небольшой процент с каждой инвестиционной транзакции. Он рассчитывается по-разному, но чем-то напоминает небольшой налог на все в мире инвестиции. Проценты за многочисленные мировые финансовые операции накапливаются очень, очень быстро, и именно поэтому современные успешные инвестиционные банкиры получают богатство, власть и престиж, достойные королей. Охрана ворот рынков мирового капитала – очень прибыльный бизнес.

Инвестиционные банки бывают всех форм и размеров – мелкие, местные и работающие по всему миру. Часто они специализируются в разных отраслях и имеют связи с разными типами инвесторов. Однако в сознании Стива только два из них стоили рассмотрения. Это были непререкаемые короли мирового инвестиционного рынка: Goldman Sachs и Morgan Stanley.

И Goldman Sachs, и Morgan Stanley имели в Кремниевой долине звездную репутацию, участвовали во многих громких IPO, включая Apple в 1980 году и, из недавнего, знаменитый интернет-стартап Netscape – в обоих случаях это был Morgan Stanley.

То, что IPO для вас проводили Goldman Sachs или Morgan Stanley, придавало процессу чрезвычайно высокий статус. Любой горячий стартап, мечтающий стать публичным, обязательно сделал бы свой первый звонок в один из них или в оба. Обычной практикой было при-

влекать к каждой операции несколько банков, тогда как ведущую роль брал на себя один из них. Этот банк будет руководить всеми аспектами процедуры, включая процесс оценки компании, контроль над оформлением документов для Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC), представление компании инвесторам, и, наконец, инициирует торговлю акциями компании на фондовых биржах. Goldman Sachs и Morgan Stanley обычно занимали только лидирующие позиции, что означало, что их редко привлекали к одним и тем же операциям. Pixar мог воспользоваться только одной из них, и Стив любил порассуждать на эту тему.

– Как думаешь, кто будет лучше? – спросил он однажды по дороге в Pixar. – Голдман или Морган?

– Не знаю, – сказал я. – Для меня это зависит от того, насколько их вдохновляет Pixar, и особенно – насколько вдохновляет идея сопровождения Pixar их аналитиков.

Аналитики были жизненно важным компонентом инвестиционных банков. Это были люди, составлявшие длинные отчеты, описывающие компании и делающие прогнозы относительно их будущей деятельности. Аналитики продолжают писать эти отчеты еще долгое время после выхода Pixar на биржу, оценивая бизнес Pixar в развитии на благо инвестирующего мира. Было крайне важно, чтобы мы получили аналитиков, которым будет интересно писать о Pixar. Без них Уолл-стрит легко забудет о нас.

– У обоих есть офисы в Лос-Анджелесе, – продолжал я, – и нам нужно будет поговорить с их людьми, чтобы оценить их познания в индустрии развлечений.

– Думаешь, могли бы они оба, и Morgan Stanley, и Goldman Sachs, заняться IPO Pixar? – спросил Стив.

– Это очень редкий случай, – сказал я.

– Они могли бы сделать это, – продолжал Стив. – Здесь хватит на двоих. Они получили бы шанс стать частью самого горячего IPO года.

Я видел, что Стива не особенно интересует, кого из двух предпочитаю я. Он думал о другом. Он хотел обоих.

– Ну, мы можем спросить, – сказал я. – Попытка не пытка.

Если Стив хотел привлечь к участию в IPO Pixar и Goldman Sachs, и Morgan Stanley, то я, конечно же, был не против. На самом деле я был бы невероятно счастлив. Я был бы рад поработать хотя бы с одним из них. Может быть, Стив планировал сказать, что им придется работать вместе, если они хотят заполучить бизнес Pixar. Однако я не думал, что положение позволяло нам быть слишком самоуверенными, и боялся напортачить с Goldman Sachs и Morgan Stanley, сказав им, что они должны работать вместе.

– Давай сначала встретимся с ними, – предложил я. – Потом оценим их интерес.

Главы подразделений Morgan Stanley и Goldman Sachs, расположенных в Кремниевой долине, не могли бы различаться сильнее. Фрэнк Куаттрон из Morgan Stanley был, вероятно, самым известным инвестиционным банкиром Кремниевой долины. У него была легендарная, невероятная репутация самоуверенного, контактного человека, на которого трудно произвести впечатление, но который будет отличным бойцом, если встанет на вашу сторону. Он был высоким, крепким, с густыми усами и заразительной улыбкой. Он заполнял собой все помещение. Он участвовал в выводе на биржу многих технологических компаний, и все жаждали его внимания. Он также был ведущим банкиром IPO для Netscape – самого горячего в этом году.

Эфф Мартин (Eff Martin) из Goldman Sachs был тише и сдержаннее. У него была теплая улыбка, он придерживался безупречного вежливого поведения. Если Фрэнк Куаттрон производил впечатление выходца с Дикого Запада, то Мартин – с влиятельного Востока. Он был примерно на десять лет старше меня, создавал приятную, добродушную атмосферу вокруг себя. Он всегда казался спокойным и расслабленным.

Стив позвонил обоим, чтобы назначить встречу и рассказать им о Pixar. Оба с энтузиазмом откликнулись. Игра началась.

Мы со Стивом готовились к представлению – неформальной презентации, где описывалось бы мировоззрение Pixar, бизнес-план и риски, связанные с реализацией этого плана. В основном история строилась на том, что в 1990-х мы собираемся сделать то, что в 1930-х сделал Disney: шагнуть в новую эру анимационного развлечения, используя преимущества современной информационной среды, и таким способом создать новые канонические фильмы и персонажи, которых полюбит весь мир.

Мы планировали, что встреча с Morgan Stanley и Goldman Sachs начнется с представления Стивом видения Pixar, а затем я возьму слово и опишу бизнес-стратегию – четыре ее основных элемента. Это подведет нас к обсуждению бизнеса Pixar, где будет естественно проговорить риски и задачи. Обсуждать риски после моего недавнего разговора с Ларри Сонзини мы были хорошо подготовлены.

Встреча прошла невероятно гладко и удачно. Стив сделал фантастическую работу, завовав Мартина и Куаттрона рассказом о потенциале Pixar. Вряд ли они могли бы быть в большем восторге от нашего видения и нашей стратегии. Они поняли, что Pixar не была типичной технологической компанией Кремниевой долины, и оба сказали, что хотели бы привлечь своих специалистов в области развлечений из Лос-Анджелеса. Даже разговор о рисках Pixar прошел хорошо.

– Как вы думаете, сколько времени может уйти у Pixar на увеличение доли прибыли от своих фильмов? – спросил Мартин.

– Ничего не заставляет Disney возобновлять переговоры, – сказал я. – Они могут оставить нас в рамках существующего соглашения, в этом случае придется ждать, пока мы выпустим первые три фильма, – возможно, семь-восемь лет от сегодняшнего дня. Если «История игрушек» станет хитом, то они могут согласиться переделать договор раньше, особенно если мы будем готовы финансировать собственные фильмы.

– Вы уже заявляли, что хотели бы изменить договор? – спросил Мартин.

– Мы считаем, что еще слишком рано, – объяснил я. – Лучше будет сделать это после выхода нашего первого фильма и после того, как мы найдем средства.

– Да, да, конечно, – подтвердил Мартин. – В этом есть смысл.

Я видел, что Стиву не терпелось закончить эту часть дискуссии. Он стремился продолжить, вернуться к «Истории игрушек» и мечте, к той части, где Pixar меняет мир. Но я знал, что хотя сами Мартин и Куаттрон не знали индустрию развлечений глубоко, у них были голливудские эксперты. Это будут люди, которые всю свою карьеру посвятили анализу развлекательного бизнеса. У них не уйдет и пяти минут, чтобы понять финансовые трудности создания компьютерных анимационных полнометражных фильмов. Я хотел бы, чтобы они подумали, что мы знаем, что делаем. Я не хотел, чтобы мы выглядели как неофиты, совсем не понимающие бизнеса.

Подводя итог, можно сказать, что эти встречи прошли очень хорошо, и я был бы крайне рад работать с Куаттроном или Мартином.

– Им обоим понравилась история, – взволнованно говорил Стив. – В следующий раз надо привезти их в Pixar. Я думаю, это произведет на них еще большее впечатление.

Я в этом сомневался. В этом случае они будут на нашей территории. Многие компании никогда не заходили с Goldman Sachs и Morgan Stanley так далеко. Пригласить их обоих в Pixar было серьезным делом.

После всего скепсиса, который вызывал у меня вопрос, сможем ли мы вообще вывести Pixar на биржу, я начал чувствовать, что, может быть, у нас действительно больше достоинств, чем я считал прежде. Если нас собирались навестить два самых престижных инвестиционных банкира в мире, может, это и было настоящим попаданием. Можно было даже допустить, что, может быть, мы будем работать с ними обоими. Это не удалось даже Netscape.

## Нет слов

И Goldman Sachs, и Morgan Stanley, оба хотели посетить офис Pixar в Пойнт-Ричмонд. Планировалась встреча из серии «покажи и расскажи». Без обсуждения рисков, просто тур по Pixar – их первая возможность заглянуть под покровы. Мы назначили встречу вскоре после собрания с Куаттроном и Мартином.

Практически никто не мог посетить Pixar, не испытав чувство восторга. Скромные на вид и потертые здания нашего офиса напротив нефтеперегонного завода никак не соответствовали творческому волшебству, происходящему внутри, что превращало посещение в череду сюрпризов.

Мы приготовились произвести наилучшее впечатление на два инвестиционных банка. Первым был визит Куаттрона из Morgan Stanley. Он привез с собой пару младших коллег из офиса.

Мы начали с недолгого разговора в конференц-зале около наших с Эдом кабинетов – маленького пространства без окон, с переговорным столом в середине и доской для записей у двери. На встрече присутствовали Стив, Эд и я. Стив начал с краткого обзора истории Pixar, обновления в связи с производством «Истории игрушек» и нашего видения компании.

– А теперь мы бы хотели провести для вас экскурсию, – сказал в завершение Стив.

– Отлично, – ответил Куаттрон. – Как раз то, чего мы ждали.

Мы начали в ближайшем офисе, где трое инженеров работали над 3D-моделью внешнего скелета для нашего следующего фильма «Приключения Флика» (*A Bug's Life*). Офис был ничем не примечателен, такой вы могли увидеть где угодно в Кремниевой долине, но там вы нечасто встретите инженеров, работающих над цифровой моделью панцирей жуков.

Затем мы прошли по коридору, где Куаттрон и команда смогли получить возможность взглянуть краем глаза на работу над фильмом. Это была маленькая комната с большим высоким столом в середине и полкой по сторонам стола. На столе и полках находились глиняные модели персонажей «Истории игрушек». Модели, обычно высотой около 30 см, использовались для создания персонажей фильма и их постепенной оцифровки в компьютерные 3D-модели.

– Ух ты! – изумился Куаттрон. – Они просто превосходны. Так вот как изначально разрабатывали внешний вид персонажей?

– Да, – объяснил Эд. – Именно такими мы видим их в 3D в первый раз. Эти модели используются для создания компьютерной версии, которую вы скоро увидите.

– Они потрясающие, – сказал Куаттрон. – Их место в музее!

Начало хорошее, и мы только разогревались!

Потом мы навестили группу, занятую художественной переработкой сцен фильма и задних планов – исследованием цвета, освещения, настроения и стиля. Здесь мы показали рендеринг разных сцен «Истории игрушек»: комнаты Энди, сцены финальной погони, торговый автомат с инопланетянами.

– Это невероятно, – сказал Куаттрон. – Я и понятия не имел, что здесь творится искусство такого уровня.

Дальше мы прошли через сценарный отдел, заполненный тысячами белых карточек, описывающих каждую деталь фильма. Куаттрон едва мог поверить, что пришлось сделать около двадцати пяти тысяч рисунков, прежде чем завершить фильм.

Потом мы отправились в помещение аниматоров, которое так поразило меня во время первого посещения. Мы согласовали визит с одним из аниматоров, продемонстрировавшим трудоемкий процесс оживления персонажей на больших компьютерных мониторах – одно за одним крошечное движение, и все строго синхронизировано с голосовой дорожкой.

Чтобы обеспечить грандиозный финал, мы отвели Куаттрона и его команду в просмотровую комнату, где они посмеялись над дурацкими старыми диванчиками и приготовились смотреть. Мы показали им короткий фильм Pixar и отрывок «Истории игрушек», которые смотрел я, когда впервые приехал в Pixar.

– Что думаете? – спросил Стив, когда все закончилось.

– У меня нет слов, – сказал Куаттрон. – Правда. Я и понятия не имел, что здесь происходит. Это просто потрясающе. Нужно увидеть все это, чтобы представить. Нам нужно убедиться, что и инвесторы смогут это увидеть.

Очень хороший знак.

Несколько дней спустя нас навещал Эфф Мартин из Goldman Sachs. Мы организовали ему ту же программу.

– Это фантастика! – Мартин сиял в конце просмотра. – Мне нравится, что это происходит именно здесь, в стороне от Голливуда. Это так захватывает. Спасибо, что показали. Я хочу, чтобы в этом участвовали мои голливудские сотрудники.

Это и были те волшебные слова, которые мы хотели услышать. Следующим шагом и Goldman Sachs, и Morgan Stanley был разговор с их экспертами отрасли в Голливуде. Именно там мы должны были перейти к скучным подробностям бизнеса Pixar.

Эти визиты прошли так хорошо, что я начинал думать, что Стив был прав. Может быть, и правда, и Goldman Sachs, и Morgan Stanley будут так поражены Pixar, что захотят участвовать в нашем IPO вместе. Это был бы невероятный ход, практически беспрецедентный в мире стартапов. Однако, если бы нам пришлось выбирать из них, я не знаю, кого бы предпочел.

– Что думаешь? – спросил я Стива. – Есть предпочтения?

– Я в смятении, – сказал Стив. – Мне нравится Фрэнк Куаттрон, и он заключил много важных сделок. Эфф тоже классный.

– Я думаю о том же, – сказал я. – Мне хочется встретиться с их экспертами по развлечениям. Это может изменить наше мнение.

Я очень ждал этой возможности.

Первым с нами связался Мартин из Goldman Sachs. Через несколько дней после посещения Pixar он позвонил Стиву и предложил встретиться в офисе Стива в NeXT. Я остановился там по пути в Pixar, и мы встретились в конференц-зале.

– Я говорил с голливудскими партнерами, – сказал Мартин. – Нам очень нравится Pixar. Это фантастическая история, правда фантастическая, и мы хотим быть ее частью.

Именно это мы хотели услышать.

– Нас беспокоят сроки, – продолжил Мартин. – Длительность контракта с Disney добавляет неуверенности по поводу того, когда вы сможете зарабатывать больше прибыли от ваших фильмов. Думаю, стоит подождать, когда будет больше ясности по поводу увеличения доли прибыли, и тогда выходить на биржу. Это даст вам гораздо лучшие шансы. Что вы думаете по этому поводу?

Звучало ужасно. Goldman Sachs не хотел нести риски в случае, если на переговоры с Disney уйдут годы или если мы еще долго не получим возможности разговаривать с другими студиями. Но нам нужно было получить капитал еще до начала этих переговоров. Это было плохо завуалированное «нет». Стив был в шоке.

– Мне кажется, вы не понимаете, – протестовал Стив. – Мы не можем ждать так долго.

– Я слышу ваше разочарование, – Мартин пытался проявить сочувствие, – но сейчас это слишком рискованно. Мы думаем, вам лучше подождать.

Когда Мартин ушел, Стив выглядел ошарашенным.

Но ничего. Нам только нужен был ведущий инвестиционный банк. Morgan Stanley вывел на биржу Apple, и, может быть, логично будет, если они согласятся сделать для Стива Джобса еще одно IPO. Куаттрон обещал быстро связаться со Стивом и действительно позвонил

через пару дней. Но он не предлагал встречу, как Мартин. Он просто взял трубку и позвонил. Сразу после этого Стив связался со мной, чтобы сообщить новости.

– Я говорил с Фрэнком Куаттроном, – начал он.

– Отлично! – сказал я. – Какие наши следующие шаги?

– Никаких, – ответил Стив. – Они не заинтересованы.

Напряженное молчание в трубке.

Это был серьезнейший удар. Я не знал, что сказать. Казалось, Стив не в настроении разговаривать.

– Он сказал почему? – спросил я.

– Что-то насчет рисков, блокбастеров и их непредсказуемости.

Это все, чего я смог добиться от Стива.

Мечта Стива об эталонном IPO разбилась в один момент. Не будет Goldman Sachs. Не будет Morgan Stanley. Именно так стражи заперли перед нами ворота.

## Щеголь с Западного побережья

Я положил трубку после того, как Стив рассказал мне об отказе Morgan Stanley, и все мои страхи по поводу Pixar моментально хлынули обратно. Вероятно, я позволил энтузиазму Стива и первому восторгу банкиров затуманить мой взгляд на бизнес-риски Pixar. Прежде чем мы вступили в переговоры с Goldman Sachs и Morgan Stanley, я бы сказал, что сотрудничество с любым из них маловероятно. Я бы вовсе не удивился, если бы они нам отказали. Но где-то в процессе я позволил себе поверить, что они могут пойти вперед. И от этого отказ мучил сильнее.

Спустя несколько дней до нас стало доходить значение произошедшего. Стив больше не заговаривал об этом. Он был очень тихим. Я тоже не хотел раздувать этот вопрос в Pixar. Было слишком много суматохи вокруг «Истории игрушек», которая запускалась всего через три месяца. К тому же никто особенно не думал об инвестиционных банках. Однако все продолжали думать об IPO. Все знали, что это единственный способ придать ценности их опционам на акции. В компании ходили разговоры, что мы торопимся подготовиться к выпуску «Истории игрушек» и при этом держим в поле зрения IPO. И последнее, что мне хотелось делать, – лопнуть шарик «Истории игрушек» своими плохими новостями с фронтов IPO.

У меня, как обычно, было много времени на размышление в дороге. Вообще-то мне не нравилось, как обернулись дела с Goldman Sachs и Morgan Stanley. Я понимал, что интервью с инвестиционными банками – часть общей процедуры для компаний, но я чувствовал, что нам так и не дали возможности высказаться. Я был уверен, что Куаттрон и Мартин говорили со своими голливудскими банковскими экспертами, но после этого нам сразу же отказали, и мы не смогли изложить им свои доводы. Ситуация оставила горький привкус во рту. Теперь у меня была еще одна причина провести IPO Pixar с большим успехом: доказать двум крупнейшим в мире инвестиционным компаниям, что они ошибались. Они могут быть царями инвестиционной банковской горы, но они далеко не всемогущи. Мы покажем им это.

Важнее было то, что их отказ сигнализировал о больших проблемах в выходе Pixar на биржу. Было ли это то, что мы услышали бы от любого инвестиционного банка? Конечно, это было вполне вероятно, поскольку финансовый профиль Pixar был таким рискованным и таким необычным. Таким образом, если мы хотели провести IPO в этом году, наше окно быстро закрывалось. На то, чтобы ввести инвестиционные банки в курс дела, ушло какое-то время, и не в нашу пользу сыграет, что другие инвестиционные банки захотят узнать, почему нас отвергли Morgan Stanley и Goldman Sachs. И если мы пропустим это важнейшее окно, а до нашего следующего фильма пройдет еще как минимум три года, кто знает, когда мы сможем привлечь нужный нам капитал? Это подвергало риску весь наш бизнес-план. Нам нужен был кто-то быстрый.

На ум приходил только один вариант – инвестиционный банк, с которым я уже работал прежде, Robertson Stephens.

Робертсон Стивенс был ведущим банкиром в IPO моей предыдущей компании – Electronics for Imaging. У нас были отличные отношения, и я был вполне уверен, что нравлюсь ему и вызываю доверие. Это был один из немногих инвестиционных банков, специализирующихся на высокотехнологичных публичных предложениях. В Кремниевой долине они имели безупречную репутацию, однако не имели того размера и пробивной силы, которыми обладали Morgan Stanley и Goldman Sachs, и у них не было опыта в индустрии развлечений. Это было нормально, если бы не просили их представлять развлекательную компанию.

Но у нас заканчивались варианты. Если бы Robertson Stephens взялся за дело, то нам точно понадобился бы еще один инвестиционный банк, обладавший статусом в области развлечений. Мне нравился Robertson Stephens. Они представляли себя столь же эффективными,

как крупные игроки, при этом более шустрými и работоспособными. Если бы они увидели в Pixar гибри́д технологии и развлечений, был бы шанс, что они отважатся на это дело.

Моим первым шагом стал звонок Ларри Сонзини. Он хорошо знал Robertson Stephens. Если бы он счел это плохой идеей, я бы не пошел дальше.

«Мне нравится, – сказал Ларри. – У фирмы отличные отношения с Robertson Stephens, как и у тебя лично. Я согласен, мы можем привлечь кого-то и с развлекательной стороны. Стоит попытаться».

И снова обращение к Ларри придало мне уверенности. Теперь мой план зависел от того, смогу ли я убедить инвестиционный банк, занятый местной технологической отраслью, провести IPO для развлекательной компании, а также смогу ли найти потом другой банк, который даст нам знаменитость из мира развлечений. В некотором роде в нас должна была ударить молния. Два раза.

Стив тоже должен был во всем участвовать, и я сомневался, что его сильно обрадует Robertson Stephens – инвестиционный банк, о котором он мало чего знал. Даже если Стив увидит в этом запасной план, который смог бы воплотить в жизнь его мечту об IPO уже в этом году, то нам нужны были новые инвестиционные банкиры, и они нам нужны были еще вчера. Мой следующий разговор был с ним.

– Нам нужен банкир прямо сейчас, если мы все-таки ставим задачу провести IPO в этом году, – сказал я. – Как ты относишься к тому, чтобы я позвонил в Robertson Stephens?

– Robertson Stephens? – голос Стива звучал скептически. – Я никогда не работал с ними.

– Я хорошо их знаю, – сказал я. – Они молодцы, правда молодцы. Они были одним из самых активных банков в технологической среде. Они могут сделать эту работу не хуже Goldman или Morgan. Но они местные. Без опыта в развлечениях. Высокие технологии.

– Я думал, нам нужны шишки в развлечениях, – сказал Стив.

– Нужны. Если они заинтересуются, нам нужно будет найти инвестиционный банк, который к ним присоединится и который разбирается в развлечениях. Это трудновыполнимо, но я думаю, стоит попытаться.

– Попытайся, – сказал Стив без особого энтузиазма.

Основателем и председателем Robertson Stephens был Сэнди Робертсон (Sandy Robertson). Он и мой бывший босс, Эфи Арази, были хорошими друзьями, и я не один раз встречался с Сэнди. Он был настоящий банкир-джентльмен, очень изысканный, с отвагой и щегольством человека с Западного побережья. Он также был влиятельной и важной фигурой в Сан-Франциско. Я знал, что он не будет участвовать в повседневных переговорах с Pixar, но одно его слово – и его команда будет принимать нас всерьез.

Он был рад меня услышать.

– Как Эфи? – был его первый вопрос.

– Отлично, – сказал я. – Сейчас он в отъезде на новых предприятиях. Я знаю, он бы с удовольствием с тобой повидался.

– А чем ты теперь занят? Я слышал, ты в Pixar, работаешь со Стивом Джобсом?

– Все правильно, – сказал я. – Собственно, поэтому я тебе и звоню.

Я коротко пересказал Сэнди историю Pixar.

– Конечно, мы посмотрим, – сказал он. – Звучит увлекательно. Мы скоро с тобой свяжемся.

Через несколько часов я получил звонок от двух инвестиционных банкиров из Robertson Stephens – Брайана Бина и Тодда Картера. Они хотели как можно быстрее и как можно больше узнать о Pixar. Я договорился сразу приехать к ним в их шикарный офис в финансовом районе Сан-Франциско.

Брайан был старшим из них двоих, у него был прекрасный характер, он носил цветные подтяжки, любил искусство, культуру и новые задачи. Тодд был чуть младше, он должен



был стать человеком «на земле», тем, кто будет сводить воедино все детали. Тодд выглядел как настоящий американский парень, высокий, светловолосый, красивый, такой, которого в старшей школе наверняка определили как «подающего надежды». Он общался уважительно и четко. Мне сразу понравились они оба, хотя мне трудно было представить, как воспримет их Стив – очаровательно эксцентричного Брайана и Тодда, который выглядел так, будто едва выпустился из колледжа.

Я пригласил Брайана и Тодда в Pixar, где мы снова провели для них ознакомительное шоу и провели с экскурсией, точно так же, как Goldman Sachs и Morgan Stanley.

– Это фантастика, – Тодд Картер, – просто фантастика.

– Согласен, – сказал Брайан. – Мне очень нравится то, что вы здесь делаете. Это отличается от того, чем мы обычно занимаемся. Но нам нравится, когда все по-другому.

Это был он, стилиста с Западного побережья, которого я надеялся отыскать. Я мог поклясться, что эти двое банкиров уже заразились Pixar, и они могут оказаться достаточно безумными, чтобы включиться в гонку, несмотря на риски. Однако я помнил, что совсем недавно мы уже проходили это с Goldman Sachs и Morgan Stanley. Это был нужный нам *следующий* шаг, шаг, когда у них начала собираться картина того, чем был Pixar.

К сожалению, Стив был настроен скептически.

– Я не уверен насчет этих ребят, – сказал Стив. – Да, они мне понравились, но потянут ли они? Достаточно ли у них нужного нам влияния на инвесторов?

– Если они говорят, что потянут, значит, так и есть, – сказал я. – Вместе с ними Ларри заключил множество сделок. Можешь обсудить с ним. Они знают, что делают. Но прежде нам нужно заполучить их в команду. Мы еще не совсем сделали это.

Стив продолжал волноваться, достаточно ли они хороши. Я волновался, сможем ли мы вообще заинтересовать хотя бы один инвестиционный банк.

На следующий день мне позвонил Тодд Картер.

– Нам нравится история Pixar, – сказал он. – Мы хотим узнать детали. Мы также хотим привлечь для помощи одного из наших финансовых аналитиков. Единственная наша проблема в том, что у нас нет ни одного аналитика – эксперта в индустрии развлечений. Но этим делом очень заинтересовался один из наших аналитиков цифровых медиа – Кит Бенджамин. Он хотел бы узнать больше. Как вы смотрите на это?

Как я смотрю на это! Я едва не кричал. Тодд попросил прощения за то, что у них нет специалиста по развлечениям, только специалист по медиа, который хочет узнать о Pixar больше. Я никогда и не ждал, что у них будет специалист по развлечениям. Он бросал мне спасательный трос и испытывал неловкость из-за того, что тот был не моего любимого цвета.

– Нет проблем, – сказал я. – Никаких проблем. Развлекательный бизнес был новым и для меня. Кита мы быстро введем в курс дела.

Они все приехали в Pixar. Брайан Бин, Тодд Картер и Кит Бенджамин из Robertson Stephens; Стив, Эд, Сара Стафф и я из Pixar. Мы расселись в конференц-зале и наконец провели встречу, которой я так ждал.

Мы провели команду Robertson Stephens через детали мировоззрения Pixar, бизнес-план и риски. Мы рассказали, что стремимся изменить историю индустрии развлечений так, как смогли бы изменить совсем не многие компании, мы рассказали о четырех базовых элементах, которые должны были сработать: собрать деньги на финансирование собственных фильмов, расширить студию, чтобы производить больше продукции, сделать Pixar мировым брендом, увеличить нашу долю прибыли от фильмов. Но были и риски. Большие. Уолл-стрит должен был это понимать.

– Спасибо, – сказал Брайан искренне. – Это было чрезвычайно полезно. Дайте нам пару дней. Мы с вами свяжемся.

Позже в тот же день мне позвонил Тодд Картер. Он поблагодарил меня за встречу и хотел объяснить процесс принятия решения.

– Процесс принимает наш Комитет по вложениям, – сказал он. – В него входят все наши руководители, и именно они принимают окончательное решение по каждой сделке.

– Есть предположения, каковы перспективы Pixar? – спросил я его.

– Хотел бы я знать, – ответил Тодд. – Вы прекрасно знаете о проблемах бизнес-модели Pixar. Мы в восторге от Pixar, нам нравится ваша философия, но мы должны быть уверены, что наши инвесторы согласятся на риски. Моей лично рекомендацией будет взяться за это дело, но это не мое решение. Я думаю, скоро все будет известно.

От этого разговора трудно было почувствовать себя увереннее. Мне оставалось лишь сидеть и ждать. В подобной ситуации быть терпеливым было трудно. Я не сказал об этом Тодду, но к тому моменту у меня уже не осталось вариантов. Если комитет в Robertson Stephens проголосует против, наши шансы на IPO в обозримом будущем по-настоящему испарятся.

Два дня спустя позвонил Брайан Бин.

– Наш Комитет по вложениям принял свое решение, – начал он.

Я затаил дыхание.

– Мы участвуем, – сказал мне Брайан. – Мы думаем, наши инвесторы пойдут на это. Мы знаем, что их придется долго подготавливать, но нам кажется, что проект достаточно захватывающий, и мы можем на них рассчитывать. Стать ведущим банкиром на IPO для Pixar будет для нас честью.

Я положил трубку с комком в горле. Молния ударила. Это было невероятно. Первым я позвонил Стиву.

– Robertson Stephens в деле, – сказал я.

– Отличные новости, – сказал Стив. Он был взволнован, но в то же время осторожен. Я думаю, он все еще привыкал к мысли о работе с инвестиционным банком, который плохо знал.

– Мне нужно дать им знать, что мы хотим, чтобы они были ведущими в сделке, – продолжал я. – Нам понадобятся еще участники, но мы должны сейчас отдать им лидерство, если мы хотим через это пройти.

– Сначала я хочу поговорить с их директором, – сказал Стив.

Генеральным директором Robertson Stephens был Майк Маккеффри (Mike McCaffrey). Я не был с ним знаком, но у него была репутация прекрасного банкира и отличного парня. Я организовал встречу несколько дней спустя. Тодд Картер и Майк Маккеффри приехали в Pixar, чтобы встретиться со Стивом, Эдом и со мной. Всем нам сразу понравился Майк. Он был высоким, артистичным, четко выражал свои мысли. Он производил впечатление наблюдательного, мотивированного и очень уважительного по отношению к Pixar и к Стиву. После встречи Стив отозвал меня в сторону.

– У меня есть одна просьба, – сказал он, – и это не обсуждается.

– В чем дело? – спросил я.

– Я хочу, чтобы Майк Маккеффри присутствовал на каждой остановке нашей выездной презентации.

Мое сердце на мгновение замерло. Это было безумием. Выездной презентацией была организуемая банкирами стремительная поездка длиной в две недели или больше, в которой Pixar встречается с потенциальными инвесторами в каждом уголке страны и даже кое-где в Европе. Это был изматывающий марафон, позволяющий донести нашу историю как можно большему числу инвесторов, и просить генерального директора банка отправляться на эту презентацию было неслыханным делом. Водить нас из города в город для встреч с инвестором считалось делом, где должен пахать начинающий банкир. Вероятно, Майк Маккеффри занимался этой работой лет двадцать назад. Теперь он руководил всей работой Robertson Stephens.

Я хотел сказать Стиву: «Ты шутишь?», но остановил себя. Какой бы иррациональной ни была эта просьба, я не хотел затевать спор. Стиву нужно было быть уверенным в наших банкирах, и если это был единственный способ дать ему эту уверенность, то почему бы и не попробовать.

– Я спрошу, – сказал я ему тихо.

Немного смущаясь, я рассказал об этом условии Брайану Бину и Тодду Картеру.

– Я понимаю, что так не принято, – сказал я. – Но для Стива здесь многое стоит на кону. Крайне важно, чтобы Стив был заинтересован и участвовал. Ему понравился Майк, он ему доверяет. Это придаст ему уверенности, что все пройдет как надо. Вы не могли бы спросить его?

Они спросили. И Майк согласился, что для меня стало одним из сильнейших проявлений спортивного поведения в бизнесе, которое мне довелось видеть. Даже Брайан Бин и Тодд Картер казались удивленными. Майк Маккефри, генеральный директор одного из ведущих инвестиционных банков, был готов прыгать в самолеты, поезда и машины, чтобы участвовать в обещающем быть напряженным и выматывающим путешествии. Я никогда не спрашивал его, почему он согласился, но был почти уверен, что это был жест чистого признания в сторону Стива. Может быть, Стив был выбит из седла на какое-то время, но он все еще пользовался уважением в Кремниевой долине. Видимо, это был способ Маккефри признать это.

– Майк согласен, – взволнованно сообщил я Стиву. – Он сказал, что присоединится к нам в презентации.

– Фантастика, – ответил Стив. – Значит, у нас есть ведущий сделку инвестиционный банк.

Впервые за долгое время я по-настоящему почувствовал, что ветер, возможно, начал менять направление.

## Голливудский кредит

Прошло совсем немного времени, и мой восторг по поводу закрепления Robertson Stephens в качестве ведущего банка немного схлынул. У нас все еще не было никого, кто подтвердил, что мы заслуживаем доверия в качестве развлекательной компании, а нам это было необходимо, если мы хотели убедить инвестиционное сообщество, что мы на что-то способны.

Morgan Stanley и Goldman Sachs были бы идеальны, поскольку имели безупречную репутацию в Голливуде. А о Robertson Stephens в этих кругах и не слышали. Мне нравился Кит Бенджамин – финансовый аналитик из Robertson Stephens, который будет писать отчеты о Pixar для Уолл-Стрит. Он внимательно занимался Pixar, был любознательным, умным и активным. Но его почти не знали в отрасли развлечений. Нам нужен был кто-то, чье слово в Голливуде немедленно повысило бы уровень доверия к Pixar.

Идея осенила меня однажды днем, когда я сидел в своем кабинете. Я читал и перечитывал книгу Хала Вогеля «Экономика индустрии развлечений». Я помнил, что этот опыт в области развлечений появился в его бытность аналитиком отрасли. Я еще раз просмотрел книгу, в которой говорилось, что он с 1977 года был старшим аналитиком индустрии развлечений в Merrill Lynch. Также топ-аналитиком индустрии развлечений его в течение нескольких лет называл журнал Institutional Investor. Это делало его одним из лучших, если не лучшим, аналитиком индустрии развлечений на Уолл-Стрит.

Я не ожидал, что Хала Вогеля сильно заинтересует Pixar, особенно при том, что это именно его книга описывала все опасности финансирования кинокомпаний через рынки акций. Однако он хорошо знал эту область, и, может быть, у него появились бы какие-то идеи. Я решил, что, наверное, стоит с ним поговорить.

Я позвонил Тодду Картеру из Robertson Stephens. Тодд знал, что я в поисках какой-нибудь шишки из мира развлечений, и был готов помочь. Совсем скоро ему удалось выяснить, что Хал Вогель совсем недавно, в конце 1994 года, ушел из Merrill Lynch после семнадцати лет работы. Теперь он был управляющим директором и старшим аналитиком по развлечениям, медиа и играм в Cowen and Company – небольшом инвестиционном банке, о котором я никогда не слышал прежде, базирующемся в Нью-Йорке.

– Вы бы хотели, чтобы я с ним связался? – спросил Тодд.

– Было бы здорово, – ответил я. Не было ничего необычного в том, чтобы ведущий инвестиционный банк привлекал к сотрудничеству другие банки. Это освободило бы меня от неловкости прямого отказа.

– Вы знаете что-нибудь о Cowen and Company? – спросил я Тодда.

– Не многое, – ответил Тодд. – Они очень маленькие игроки на рынке IPO, однако в последние годы стали активнее. Здесь они неизвестны.

Тодд сделал первый звонок Халу Вогелю и выяснил, что тот был рад пообщаться. Я не знал, хорошо это или плохо, но, по крайней мере, нас не отвергли сразу. Мы назначили время телефонного разговора. Я приступил к нему очень осторожно.

– Спасибо, что согласились поговорить, – сказал я. – Я многое узнал из вашей книги. Я знаю, что вы не в восторге от кинокомпаний, привлекающих капитал на биржевых рынках, но я думаю, что для Pixar это единственная возможность. Если у вас найдется несколько минут, я бы хотел услышать ваш совет по поводу того, как Pixar закрепиться в области развлечений.

Для Хала это был шанс напомнить мне, какой ужасной была эта идея. Вместо этого он сказал:

– Мне бы хотелось узнать больше. Я уже давно наблюдаю за Pixar.

Совсем не так больно, как я ожидал. Я пересказал по телефону Халу историю Pixar.

– Мне нравится, – сказал Хал. – Даже очень нравится. Вы делаете все, что нужно индустрии развлечений.

«Что?» – подумал я про себя. Я приготовил оружие, но на пути не попадалось ни одного варвара. По сути, Хал вряд ли мог бы быть более позитивным, общительным и дружелюбным.

– Что вы имеете в виду? – спросил я его.

– Технология – сильнейший драйвер развлечений, – объяснил Хал. – Компании, умеющие сочетать отличные истории, технологические прорывы и выверенное управление, поведут за собой остальных в будущее. У Pixar есть все эти составляющие. Поверьте мне, это редкость. Мне бы хотелось стать частью этого. Возможно, Cowen смог бы стать частью вашего IPO.

Если бы Хал видел меня в этот момент, уверен, он был бы шокирован видом моей упавшей на пол челюсти. Он видел в Pixar то, что мы сами едва в себе видели, и то, что определенно не смогли увидеть Goldman Sachs и Morgan Stanley. Если Хал Вогель думал, что то, что мы делаем в Pixar, важно, что ж, может, так оно и было!

Это не шло ни в какое сравнение со снисходительным отказом Goldman Sachs и Morgan Stanley. Это был топ-аналитик области, говорящий, что у нас есть все ингредиенты для успеха. Более того, он хотел быть частью этой сделки. Если Cowen and Company станет участником IPO Pixar, то Хал Вогель сможет сыграть решающую роль в информировании инвесторов о том, что значил Pixar для отрасли развлечений.

Но в первую очередь мне нужно было убедить Стива. Если раньше я волновался о том, что Стив мало знал о Robertson Stephens, то теперь я мог быть уверен, что ни он, ни один из его знакомых никогда не слышали о Cowen and Company. Я уже выступил с Robertson Stephens. А сейчас мне было необходимо просить Стива поверить Cowen and Company на основании присутствия в ней одного-единственного аналитика отрасли.

Я решил, что начать лучше с того, чтобы организовать встречу. Я представил Стиву репутацию Хала Вогеля и предположил, что было бы здорово ему и банковской команде Cowen and Company приехать нас навестить. Мы назначили время встречи в Pixar.

Адель Морриссетт была главой инвестиционного направления по цифровым медиа в Cowen and Company. Они с Халом Вогелем приехали в Pixar, и мы сразу же нашли общий язык. Они видели отличный случай и отличную возможность для Cowen and Company. Адель считала, что если за сделкой будет стоять Хал, инвесторы проще отнесутся к рискам и с большей вероятностью дадут Pixar шанс. Хал был столь же полон энтузиазма в отношении Pixar, как и во время нашего телефонного разговора.

– Что ты думаешь? – спросил я Стива после разговора.

– Мне понравился Хал, – сказал Стив. – Он разбирается в вопросе, и он понимает Pixar.

После фиаско с Goldman Sachs и Morgan Stanley, думаю, Стив начал по-настоящему ценить это.

– Но, – продолжал Стив, – они совершенно незнакомы среде IPO. Нужны ли они нам, чтобы заполучить Хала для прикрытия Pixar?

Это был хороший вопрос. Аналитики инвестиционных банков могли работать с любыми компаниями, с которыми хотели, а не только с клиентами этих банков. Он мог бы писать о Pixar, даже если бы Cowen and Company не был привлечен к IPO Pixar, однако новой публичной компании было крайне сложно заполучить сотрудничество с топ-аналитиком.

– Ты прав, – сказал я. – Хал мог бы писать о Pixar, даже если бы Cowen and Company не участвовал в нашем IPO. Но в этом есть большой риск. Нам нужно запустить процесс с представительством в развлечениях, чтобы Pixar принимали всерьез. Я бы не рисковал с этим. Я бы предпочел увидеть Cowen на сделке и знать, что Хал нас прикрывает.

– Устроит ли их третья позиция в сделке? – спросил Стив.

– Почти уверен, что да, – ответил я.

Было вполне типично, что в сделке по IPO участвовали три банка. Магической цифры не было. Некоторые IPO привлекали два банка, другие – четыре и больше. Это зависело от размера предложения, доступа к инвесторам и необходимости специализированных познаний в индустрии. Доли Pixar, проданные на IPO, будут размещены в его инвестиционных банках. Дать Cowen третью позицию означало дать меньшее размещение, что не было лишено смысла, поскольку у них, вероятно, будет наименьшее число клиентов, которые станут инвестировать в IPO.

– Если они согласятся на третье, то меня все устраивает, – сказал Стив. – Однако нам все еще нужен кто-то на вторую позицию.

Я был более чем доволен. Я был уверен, что Cowen and Company пойдут на это. Это означало, что Хал Вогель станет нашим аналитиком.

Молния снова ударила.

Cowen and Company были счастливы участвовать в деле, они прислали приятного молодого банкира по имени Джилл Даллас, чтобы помогать в сделке. Таким образом, сейчас у нас было два инвестиционных банка, и у одного из них был аналитик с непререкаемым авторитетом в индустрии развлечений.

К тому моменту я понимал, что уже довольно сильно напряг Стива. Я достаточно хорошо понимал, что его мечтой не было сделать Pixar публичным с небольшим технологическим инвестиционным банком и маленьким нью-йоркским банком, о котором в Кремниевой долине никто не слышал. Для него это был запасной план. Для меня это был шанс действительно что-то сделать. Впервые за долгое время я был уверен в себе и хотел, чтобы Стив это видел.

– Все идет отлично, Стив, – коротко сообщил я ему, когда мы узнали, что Cowen and Company берутся за дело. – Можно считать, что между Robertson Stephens и Cowen все налажено.

– Надеюсь, – сказал Стив, – но нам все еще нужен третий банкир. Что думаешь о Hambrecht and Quist?

Как и Robertson Stephens, Hambrecht and Quist был небольшим инвестиционным банком, хорошо известным в Кремниевой долине. Они участвовали в IPO Apple в 1980 году, находясь на второй позиции после ведущего Morgan Stanley. Стив знал их генерального директора Дэна Кейса (Dan Case), который начал говорить о Pixar со Стивом. Стив не рассматривал Hambrecht and Quist в качестве ведущего на сделке, но думал, что идея привлечь их могла бы оказаться неплохой.

– Вышло бы отлично, – сказал я. – Это тоже технологический банк, так что они не сильно помогут с развлекательной точки зрения. Но эта позиция у нас и так уже закрыта. Так что давай попробуем.

Привлечь их к делу удалось довольно быстро. Так сложилась наша инвестиционная банковская команда: Robertson Stephens ведущий, Hambrecht and Quist второй, Cowen and Company на третьей позиции. Теперь начиналась настоящая работа.

– У нас и правда есть шанс это реализовать, – сказал я Хиллари однажды вечером в конце августа. – Следующие пару месяцев я вне игры – буду работать. Но это наша возможность.

– Стив тоже готов? – спросила Хиллари.

– Да, он в деле. Готов к бою. Я бы даже сказал, воодушевлен.

– Удачи, – сказала Хиллари. – Это шанс, на который вы так надеялись.

Удача бы пригодилась нам. Собственно, задача преуспеть в IPO была намного сложнее, чем поиск инвестиционных банков. Нам предстояло начать бесконечные встречи с банкирами, которые будут корпеть над каждой деталью истории Pixar, финансовой информацией и бизнес-планом. Появится команда юристов и бухгалтеров, проверяющая, снова проверяющая и проверяющая в третий раз соответствие каждой мелочи требованиям законодательства

по инвестиционным рынкам. Будут продолжительные обсуждения и споры о том, как оценить Pixar, как оценить его акции и определить точные сроки выхода на биржу.

Больше всего доработок потребует документ, вокруг которого будет строиться вся транзакция: проспект Pixar. Этот нудный, детализированный юридический документ должен был быть представлен в SEC, а потом предложен каждому потенциальному инвестору. Проспект должен был досконально раскрывать каждый аспект бизнеса Pixar, качественно и количественно, и страницу за страницей давать комментарии рисков, о которых должны были знать все инвесторы. В нем должны были быть описаны история Pixar, мировоззрение, бизнес-план, технология, анимационный и производственный процесс, конкуренты, риски, руководители, члены совета директоров, владельцы акций, план опционов на акции и бесчисленное количество других деталей, нужных для понимания компании. Он должен был вырасти до размеров книги и занять много недель и много ночей в комнате, заполненной инвестиционными банкирами и юристами, выправляющими в нем каждое слово. После этого он должен был быть передан в SEC для получения комментариев, на каждый из которых должен будет подробно ответить. Если в процессе кто-то – инвестиционные банкиры, юристы, бухгалтеры, SEC – останется недовольным проспектом, публичного размещения не будет.

Но это был тот самый результат, которого мы все надеялись добиться. Прошел уже почти год с тех пор, как Стив впервые позвонил мне. IPO Pixar с первого дня был его главной мыслью, и вот мы были здесь, после двенадцати месяцев американских горок, готовые закатать рукава и увидеть, сможем ли мы действительно это сделать.

## Две цифры

Стив однажды сказал мне, что созревание великолепных продуктов требует намного больше времени, чем кажется. То, что выглядит появившимся ниоткуда, скрывает длинный процесс развития, проб и ошибок. Если что и доказывало это, то случай Pixar. Созревание «Истории игрушек» можно было отследить на шестнадцать лет назад, ко времени, когда Pixar был подразделением компьютерной графики Lucasfilm. С тех пор был пройден длинный и трудный путь с бесконечными вызовами. Это добавило иронии тому факту, что в одну из недель ноября 1995 года будущее Pixar полностью зависело всего от двух цифр: кассовый сбор «Истории игрушек» в первые выходные и цена, по которой будут продаваться акции Pixar на IPO.

Первая цифра, сборы в первые после премьеры «Истории игрушек» выходные, покажет нам, насколько успешно выступит фильм в целом. Релиз был назначен на 22 ноября, на среду перед Днем благодарения, и Disney, основываясь исключительно на прогнозе сборов вечера пятницы той недели, считал, что это хорошие исходные условия для первых сборов и, конечно, для сборов в целом.

Это означало, что после всех этих лет совершенствования технологии и затем четырех лет собственно создания «Истории игрушек» Pixar в единственный пятничный вечер ноября узнает, что думает мир о его работе. Ситуация напоминала стометровый спринтерский забег на Олимпийских играх. Целая жизнь тренировок, чтобы стать самым быстрым бегуном мира после десятисекундного выступления. Если мир полюбит «Историю игрушек», Pixar получит шанс вступить в новую эру анимационных развлечений. Если нет, Pixar может быть списан как еще одна компания, которая сделала попытку, но не добилась успеха.

– Какой первый уик-энд заставил бы тебя почувствовать себя по-настоящему хорошо? – спросил меня Стив во время одной из наших субботних прогулок по Пало-Альто.

– Что-то выше десяти миллионов, – сказал я. – Даже если будет девять, мы в игре.

– Моя цифра – пятнадцать, – сказал Стив. – Если мы наберем пятнадцать или двадцать миллионов, они спланируют все домашние сборы на уровне выше ста миллионов. И наступление Pixar больше ни у кого не будет вызывать вопросов.

Мы начинали этот разговор бесчисленное количество раз. Нам нравилось строить догадки о потенциале кассовых сборов «Истории игрушек» и об их значении. Идея домашних кассовых сборов, под которыми подразумевались продажи всех билетов в Северной Америке, размером в 100 миллионов долларов, конечно, была сладкой. В кинобизнесе эта цифра была магической и очень труднодостижимой – и даже более труднодостижимой в анимации. За всю историю только четыре полнометражных анимационных фильма получали домашнюю кассу выше этой цифры, и все они были сделаны Disney: «Красавица и чудовище», «Аладдин», «Король Лев» и «Покахонтас»<sup>3</sup>.

После Disney был крутой обвал. Только три недиснеевских фильма достигали сборов, примерно равных 50 миллионам долларов: «Американская история» (*An American Tail*) в 1986 г., «Земля до начала времен» (*The Land Before Time*) в 1988 г. и «Кошмар перед Рождеством» (*The Nightmare Before Christmas*) Тима Бертона в 1993 г. – все студии Universal. По сути, если исключить диснеевские блокбастеры, за последние семь лет семнадцать полнометражных анимационных фильмов, выпущенных главными студиями или известными независимыми студиями, средние домашние сборы составили чуть ниже 14 миллионов долларов. Это

---

<sup>3</sup> Box Office Mojo, <http://www.boxofficemojo.com/genres/chart/?id=animation.htm>. Сборы «Русалочки» превысили 100 миллионов долларов после второго релиза, произошедшего после 1995 года. В этих цифрах исключается «Кто подставил кролика Роджера?» как комбинация игрового и анимационного кино.



*полные* домашние сборы, а не цифры первого уик-энда. Фактически в анимации последние пятьдесят лет существовал единственный вариант. Возможно ли для Pixar претендовать на победу в столь жестких условиях?

Было почти нелепо ставить на такой успех Pixar с первым фильмом, которого не добивалась ни одна студия, кроме Disney. Нам нужны были другие стандарты. Хорошим примером казался «Кошмар перед Рождеством» Тима Бертон. Здесь было достаточно параллелей с «Историей игрушек». Фильм был выпущен в 1993 году и удостоился восторженных отзывов, он был сделан с использованием нетрадиционной, кукольной технологии, названной «stop-motion animation», его прокатчиком стал Buena-Vista Distribution компании Disney. Изначально планировалось, что фильм выйдет под флагом Disney, однако потом был передан диснеевской Touchstone Pictures, поскольку контент местами сочли слишком черным. Домашняя касса составила 50 миллионов долларов (которая после повторного выпуска несколько лет спустя поднялась до 75 миллионов). По крайней мере, если бы «История игрушек» собрала 50 миллионов, мы могли бы требовать столь же почтительного отношения, как «Кошмар перед Рождеством».

– А как насчет «Кошмара перед Рождеством»? – напомнил я Стиву. – Если бы мы выступили так же, оказались бы в неплохой компании.

– Мне нравится работа Тима Бертон, – ответил Стив. – Не стыдно собрать пятьдесят миллионов. Однако, пересекая рубеж в сто миллионов, мы попадаем в другую лигу.

Я пришел к выводу, что в тот момент он уже был готов закрыть Pixar.

Время было слишком тяжелым, и мечта померкла.

Для общих домашних сборов в 100 миллионов в премьерный уик-энд «История игрушек» должна была собрать 15—20 миллионов. Исключив блокбастеры Disney, мы бы получили средние первые сборы в 3 миллиона. Как бы ни считали, мы стремились к заоблачным результатам.

Второй цифрой, которая определяла будущее Pixar, была цена, по которой начнут продаваться акции Pixar как публичной компании. С момента, когда Pixar станет публичной, ее акции будут предлагаться на бирже NASDAQ – компьютеризированной торговой системе, на которой запускалось большинство IPO в Кремниевой долине. Из всех вопросов, связанных с IPO Pixar, ни один не занимал Стива больше, чем размышления о том, по какой цене начнут продаваться акции Pixar, ставшего публичным.

Первой ценой была та, по которой Pixar продал акции инвесторам. Мы планировали продать примерно шесть миллионов акций. Если цена акции составит 10 долларов, то мы получим 60 миллионов. Если 20, то это будет 120 миллионов и так далее. После этого шесть миллионов акций окажутся в руках инвесторов, и они будут свободны продавать и покупать их между собой, как любые другие публично торгующиеся акции. И именно первая продажа определит, сколько денег получит Pixar.

Цена, по которой будут продаваться на рынке акции Pixar *после* той первой продажи, тоже важны. Она будет определять общую стоимость компании в любой момент времени – и общую ценность активов Стива и опционов на акции, принадлежащих сотрудникам Pixar. Зная общее количество существующих акций Pixar, можно было определить, что при акции, торгуемой по 10 долларов, Pixar будет стоить около 370 миллионов долларов, а 80 процентов Стива – 300 миллионов. Если акции идут по 20 долларов, Pixar будет стоить 740 миллионов, а доля Стива – 600 миллионов. Другими словами, стоимость акции в конце первого дня торговли будет не только означать возвращение Стива, она выразит его количественно.

Способ, которым определялась первая цена акции – цена, по которой они изначально продавались инвесторам, – был в одинаковой мере и искусством, и наукой. Когда Pixar наполнял свой проспект для SEC, там фигурировала *предполагаемая* цена первой продажи акции.

Эта предполагаемая цена будет для наших инвестиционных банкиров индикатором честной цены инвестирования в Pixar. Вся изматывающая работа, проделанная нашими инвестиционными банкирами, была направлена именно на установление этой цифры. Пока акции Pixar действительно не начали продаваться, эта предполагаемая цена и будет так называемой определяющей цифрой стоимости Pixar.

Однако это была всего лишь *предполагаемая* цена – цифра, которую, по мнению инвестиционных банкиров, захотят заплатить инвесторы за акции Pixar. Настоящая цена будет определена лишь в первый день торгов, что случится раньше, чем через несколько недель после подачи наших документов в Комиссию по ценным бумагам и биржам (SEC). А мы в это время будем колесить по встречам с инвесторами, и их уровень интереса укажет на то, должна ли действительная цена первой продажи акций Pixar быть на уровне, выше или ниже предполагаемой цены. Например, в недавнем IPO Netscape предполагаемая цена была в районе 14 долларов за акцию, но после выездной презентации начальная цена удвоилась – до 28 долларов за акцию. За первые несколько часов торгов цена удвоилась еще раз.

В выездной презентации перед IPO мы должны были провести около двух недель, разъезжая от офиса к офису в Сан-Франциско, Лос-Анджелесе, Нью-Йорке, Бостоне, Лондоне и некоторых других городах, рассказывая нашу историю потенциальным инвесторам. Через некоторое время после посещения инвесторы должны сообщить нашим инвестиционным банкам о своем уровне интереса к Pixar. Увидев действительный уровень заинтересованности инвесторов, инвестиционные банки соответственно подкорректируют начальную цену. Если инвесторы чрезвычайно увлечены, начальная цена пойдет вверх от предполагаемой. Если интерес слабый, цена пойдет вниз. Если интерес просто на дне, они могут даже отменить IPO.

Установка предполагаемой цены на IPO была деликатным, компромиссным действием. Чем ниже цена акций Pixar на открытии IPO, тем меньше вырастут фонды Pixar от продажи акций, но тем выше будет запрос от инвесторов. С другой стороны, чем выше начальная цена, тем больше средств собирает Pixar, но возникает риск, что интерес инвесторов будет ниже, оказывая тем самым давление на цену. Именно эти цифры мы безудержно обсуждали со Стивом.

– Мы стоим больше, чем Netscape, – заявил Стив однажды вечером во время нашего телефонного разговора. – Они работают всего около года и теряют деньги. Если фильмы Pixar станут хитами, мы заработаем больше их. Мы должны стоять дороже.

В момент начала торговли, 9 августа, Netscape был оценен примерно в 1 миллиард долларов. К концу того дня он стоил более двух миллиардов. Мы не были посвящены в то, как рассчитывалась эта оценка, но мы знали об истерии по поводу инвестирования в Netscape в СМИ и среди инвесторов в связи с огромным интересом к Интернету.

– Уровень интереса к нам тот же, – продолжал Стив, – если не выше. Мы можем оценить Pixar в два миллиарда долларов.

Хотя в моем сознании никаким перемалыванием чисел Pixar не мог прийти к цене в два миллиарда долларов. Я был бы удивлен, если бы наши инвестиционные банкиры задумались о числе, вчетверо меньшем.

– Это огромный риск, – пытался протестовать я. – Если мы будем моделировать свой IPO по примеру Netscape, самым большим и ажиотажным IPO года, мы можем подорвать все дело. Нам лучше сниматься с места постепенно, позволить инвесторам почувствовать себя счастливыми и позволить самим акциям стать движущей силой рынка.

– Когда про Pixar узнают больше инвесторов, они захотят его, – настаивал Стив. – Родители захотят купить немного акций Pixar, просто чтобы они были у их детей. Это будет как владение несколькими акциями Disney, маленьким сокровищем.

Конечно, было вполне возможным, что родители захотят купить детям акции Pixar. Мы со Стивом недавно подписали вариант сертификата акций Pixar, который будет выпускаться

для держателей акций. Его верхнюю часть украшали пять персонажей коротких фильмов Pixar и «Истории игрушек». Однажды он даже мог стать коллекционным предметом, однако я не мог представить, что объем акций, купленных с этой целью, мог оказать какое-то влияние на стоимость акций Pixar.

– Не думаю, что этого будет достаточно, чтобы изменить биржевую цену, – сказал я. – Цену будут двигать крупные инвестиционные фирмы, покупая и продавая большие объемы, а не семьи, покупающие акции детям. В конце концов, это даже не наше дело. Это задача Robertson Stephens и других банков.

– Но они тоже могут не справиться, – резко возразил Стив. – Мы должны убедиться, что они правильно понимают ценность Pixar.

Я был вполне уверен, что Robertson Stephens справляется, и беспокоился по поводу чрезмерной реакции Стива. Даже если он был прав по поводу цены Pixar, было бы гораздо лучше позволить поднять ее рыночным силам, а не требовать ее изначально. Последнее, что нам было нужно, – увидеть сообщение в прессе, что мы запросили слишком много и разочаровали инвесторов. Это означало, что соберем немного меньше денег для Pixar, но в долгосрочной перспективе всем будет лучше, если акции Pixar сохранят доверие к себе.

Постепенно наши инвестиционные банкиры сформировали свой вердикт. Они считали, что акции Pixar могут быстро вырасти из двадцати долларов, и давали нам стоимость примерно в 700 миллионов долларов. Они хотели назначить предполагаемой стоимостью от 12 до 14 долларов за акцию. Это обеспечило бы некоторый запас для роста стоимости акций после начала торгов. Это означало, что предполагаемая стоимость Pixar составит около 500 миллионов долларов – невероятно впечатляющая цифра.

Но Стив должен был быть с этим согласен.

– Если мы начнем с суммы в двенадцать-четырнадцать долларов при предоставлении документов в SEC, – говорил я ему, – и если выездные презентации пройдут хорошо, мы можем удвоить цену, как это сделал Netscape. Если мы удвоим ее, Pixar будет стоит миллиард долларов. Мы достигнем своей цели, но риска будет гораздо меньше, если мы поступим консервативно и позволим рынку делать свою работу. Все банкиры считают так. И я тоже.

По крайней мере, я смог предложить вариант, согласно которому Pixar стоил миллиард. Это стало бы днем серьезнейшего обогащения для Стива, который владел большинством акций, и дало бы возможность Pixar получать деньги в дальнейшем, если это понадобится.

– Я все еще думаю, что мы стоим больше Netscape, – ответил Стив, – и я не хочу выбрасывать деньги на ветер. Если Pixar стоит больше, инвесторы должны заплатить нам, чтобы у Pixar появились средства.

– Негативные аспекты слишком серьезны, – спорил я. – Если цена будет слишком высокой и разочарует инвесторов, наши акции ослабнут и не выиграет никто. Цена в полмиллиарда долларов – более чем солидная, и у нас есть шанс удвоить или даже утроить ее. Я думаю, нам нужно довериться в этом нашим банкирам.

– Дай мне подумать, – сказал Стив.

Он перезвонил мне через пару часов.

– Пусть будет так, – сказал он. – Я думаю, после презентаций интерес будет таким, что мы удвоим начальную цену.

Я выдохнул с облегчением. У нас была стартовая позиция.

12 октября 1995 года мы отправили свой проспект в SEC, обозначив уровень цен в 12–14 долларов за акцию. Мы проделали невероятную работу не только над техническими деталями, но и над качеством изложения. В неформальной беседе SEC сообщил нам, что это был один из самых искусных проспектов из всех, что они видели, – комплимент, заставивший бывшего юриста во мне сиять от гордости. После нескольких недель вопросов-ответов SEC одоб-

рил нашу заявку, и мы со Стивом и Эдом приготовились отправиться в путь, чтобы представлять Pixar инвесторам.

Чтобы рассказать историю Pixar, нам понадобилось бы слайд-шоу, где были бы объединены его история, надежды, бизнес-план и риски, а также видеопрезентация нашей работы. Мы со Стивом вместе разметили, о чем должны сообщать слайды, а дальше Стив отправился самостоятельно работать над ними, запрашивая, когда нужно, изображения, данные, цифры. Потом он собирался попросить меня взглянуть на результат и внести коррективы.

Стив уделял внимание каждой детали слайда, даже тем деталям, которые, на мой взгляд, было не заметить невооруженным глазом, таким как кернинг шрифта, то есть подгонка интервалов между знаками, и сглаживание шрифта, чтобы убедиться, что изгибы каждой буквы идеальны. Он нанял специалиста по презентациям Уейна Гудриха (Wayne Goodrich) для помощи в завершении работы над деталями и чтобы быть уверенным, что на каждой остановке нашего турне все элементы будут на месте и презентация и видеодемонстрация пройдут безупречно.

Такие были дела. Приближался ноябрь, и Pixar спешил навстречу череде событий, которые на основании всего двух цифр – кассовых сборов «Истории игрушек» в первый уик-энд и начальной цены Pixar на IPO – возвестят «да» или «нет» шестнадцати годам трудов, пятидесяти миллионам инвестиций и безустанной работе едва ли не самых талантливых сценаристов и программистов. Месяц предстоял следующий:

- во вторую неделю ноября мы выдвигаемся на выездную презентацию, которая должна продлиться около двух недель;
- затем в воскресенье, 19 ноября Disney проводит премьерный показ «Истории игрушек» в театре El Capitan в Голливуде;
- в среду, 22 ноября «История игрушек» выходит во всех кинотеатрах Северной Америки;
- в субботу, 25 ноября мы получаем вердикт по выступлению «Истории игрушек».

Наконец, если все это проходит хорошо, где-то на следующей неделе акции Pixar начинают торговаться на бирже, и мы становимся публичной компанией.

Помимо этого, ничего особенного запланировано не было.

## El Capitan

Моя дочь Сара стояла у дверей нашего дома. В свои семь лет она всегда была готова раньше всех, особенно если мы ехали развлекаться.

– Давайте, – сказала она. – Машина здесь. Нам пора ехать!

Саре можно было доверить контролировать ситуацию. Она была в симпатичном черно-белом наряде, юбке и топе, с белым бантиком в волосах. Было воскресенье, 19 ноября, и мы направлялись в аэропорт Сан-Хосе, откуда Хиллари, Джейсон, Сара и я должны были лететь в Лос-Анджелес. Там машина должна была доставить нас в недавно отремонтированный El Capitan Theatre, где Disney проводил премьеру «Истории игрушек», попасть на которую можно было только по приглашениям. Что еще лучше, по соседству с El Capitan Disney организовал Toy Story Funhouse: здание было заполнено играми, едой и представлениями по мотивам «Истории игрушек». Сара никак не могла допустить, чтобы мы опоздали.

Несколько дней назад мы вернулись из выездной презентации перед IPO. Стив, Эд и я снова и снова пересказывали историю Pixar. Мы представляли бизнес-план Pixar и все риски, наилучшим образом отвечали на все вопросы. Всю дорогу с нами были наши инвестиционные банкиры, и, конечно, на каждой остановке с нами был Майк Маккеффри.

Однако прочесть реакцию инвесторов было трудно. Они редко, если не сказать никогда, взволнованно подпрыгивали на своих местах. Инвесторы не хотели вызывать ажиотаж, который поднимет цены на акции до того, как они их купят. Казалось, Robertson Stephens доволен тем, как идут дела, но еще не настал момент, когда мы узнаем, как это отразится на спросе на акции Pixar. Лучшее, что мы могли сделать, пока ждали, двигаться вперед и наслаждаться премьерой «Истории игрушек».

Мы приземлились в Лос-Анджелесе днем, из аэропорта нас забрали на премьеру. Мы подъезжали театру El Capitan и повсюду видели элементы маркетинговой кампании Disney.

– Смотри! – выкрикивала Сара. – Постер «Истории игрушек»!

Если раньше мы были полны опасений по поводу диснеевской рекламной кампании к фильму, то в последнее время они более чем исправились.

«В эти праздничные дни приключения начинаются, когда игрушки оживают», – говорилось в ролике, который уже не одну неделю показывали во всех кинотеатрах.

«Два героя, готовых на все, но не готовых друг к другу», – мы слышали дальше. И в конце: «Walt Disney Pictures представляет первый в истории компьютерный анимационный фильм».

Disney бил по всем правильным струнам и делал это в массовой кампании: плакаты и рекламные щиты выстроились вдоль главных дорог, на автобусных остановках, на самих автобусах по всей стране. Все в Pixar последние пару недель переживали это нервное возбуждение, которое почти выплескивалось через край, с тех пор как мы увидели первые билборды вдоль местного шоссе. **ИГРУШКИ СНОВА В ГОРОДЕ**, – сообщали огромные, прямые, черные буквы на плакате с цветными изображениями персонажей. Другие постеры были посвящены отдельным персонажам. Динозавр Рекс говорил: «**Я НЕРВНЫЙ РЕКС**». Вуди говорил: «**НЕ ДЕРГАЙ МОЮ ВЕРЕВОЧКУ!**» Внизу каждого постера можно было прочесть: «**ОЖИВАЮТ 22 НОЯБРЯ**». Становилось трудно не замечать усиливающийся барабанный бой перед фильмом.

Тем временем мы подъезжали к точке у кинотеатра, где нужно было выходить из машины.

«Мы все выходим из машины и делаем вид, будто понимаем, что делаем», – улыбаясь, объявил десятилетний Джейсон.

Джейсон видел юмор везде, чем бы он ни занимался. Мы все взволнованно подшучивали над необходимостью идти ко входу в театр по ковру. Строго говоря, нам не нужно было идти по красному ковру, проложенному вдоль телекамер. Он был для звезд. Наш ковер был рядом с

ним, однако нам никогда не приходилось острее переживать это ощущение красной ковровой дорожки. Мы все равно шли вдоль репортеров и фанатов, выстроившихся на улице.

– Как мы все знаем, – подключилась Хиллари, – Джейсон мог стать одним из «голосов» фильма. Так, может, стоит пойти за ним, в качестве сопровождения?

Джейсону идея понравилась. Сара хихикала. Машина остановилась.

– И вот что! – напомнил нам Джейсон. – Никто не спотыкается.

С этими предостережениями мы выгрузились из машины и с огромным удовольствием прошли по ковру. Толком не поняв как, мы уже сидели на своих местах и следили, как заполняется кинотеатр.

– Смотри, там Том Хэнкс! – взволнованно указала Хиллари. Конечно, это был Хэнкс, собственной персоной, он заходил в театр. Его звезда не могла бы сиять ярче в тот момент, после летнего успеха «Аполлона-13». Мы видели многие заходившие «голоса» фильма: Тима Аллена, Уолли Шоуна (Wally Shawn), Джона Ратценберга (John Ratzenberger). Присутствовал даже Майкл Айснер, глава Disney, что мы восприняли как особенный комплимент для Pixar, учитывая количество премьер Disney, на которые его, должно быть, приглашали. И конечно, мы увидели Джона Лассетера, Эда Кетмелла и других ключевых представителей Pixar в сопровождении семей, поскольку Disney превратил это в настоящее семейное мероприятие.

Не хватало только Стива. Ему не очень нравилась идея развлекательного центра El Capitan Funhouse, он считал, что это пустая трата денег для привлечения слишком малого числа людей, а он хотел, чтобы премьера в Кремниевой долине подчеркивала то, где была сделана «История игрушек». Он организовал специальный показ «Истории игрушек» в Сан-Франциско следующим вечером.

Вскоре кинотеатр наполнился, приглушили свет, зал погрузился в тишину. Я видел большую часть фильма в виде раскадровок, в грубой прорисовке, с неосвещенными участками, но увидеть финальную версию, с песнями, с подложенной музыкой, с глубоким цветом – это было просто потрясающе. Я никогда не видел окончательный вариант жутких игрушек-мутантов в доме Сида, и я поймал себя на том, что просто замер от волнения, пока Вуди и Базз не сообразили, что эти отвратительные создания просто хотят им помочь. И еще больше мне понравился тот момент, когда они помогли Вуди и Баззу сбежать из дома Сида. Я аплодировал внутри себя, когда видел уличные сцены, где Вуди и Базз летят на ракете, я видел здесь не только отличные сцены фильма, но и техническое исполнение, которое казалось невозможным еще несколько месяцев назад.

По окончании фильма аплодисменты и выкрики продолжались все время финальных титров. Когда включился свет, зал наполнился взволнованными переговорами.

– Это было здорово! – объявил Джейсон. – Конец просто потрясающий.

– Фильм как будто в 3D, просто фантастика, – сказала Хиллари. – И он очень красивый.

– Я видел так много клипов из фильма, – сказал я, – но увидеть фильм целиком – это было просто завораживающе. Я все думал: «Как они это сделали?», хотя я прекрасно *видел*, как они это сделали.

– Сара, какой момент тебе понравился больше всего? – спросил Джейсон.

– Мне понравилось, как Вуди говорит Экрану рисовать, – сказала Сара, – и когда Базз летает по комнате.

– А знаешь, какая у меня любимая часть? – спросила Хиллари.

– Какая же? – ответил Джейсон.

– Увидеть имя Дженны среди других детей «Истории игрушек» в титрах!

Конечно. Хиллари не скоро такое забудет.

После фильма мы направились прямо в Funhouse – три этажа удовольствий из «Истории игрушек» для детей. Там мы провели следующие два часа, исследуя Комнату Армии зеленых человечков и полосу препятствий из игрушечных озер и мостов, настоящую западную банду из

Облавы Вуди, лазерную стрелялку из Галактики Базза и ассортимент фастфуда из Pizza Planet Café, в том числе водянистую улыбку пришельца, как будто нам было мало сладких угощений.

При этом мы застряли в комнате мистера Картофельная голова. Это была феерия прикладных искусств, и как только Сара увидела это, все, чего она хотела, – остаться. Сдвинуться с места нас заставили только звуки аплодисментов и вежливые слова сотрудников. Все работники Funhouse выстроились в линию в холле и хлопали, пока мы шли к выходу, отчего у Сары возникало чувство, что ее увлекают наружу. Мы нашли дорогу к ожидающей нас машине и отправились домой, куда прибыли полностью измотанные, но взволнованные. Мы стали частью голливудских событий. Не думаю, что Джейсон или Сара смогли бы понять, почему я когда-то сомневался, идти ли на работу в Pixar.

С задором от премьеры «Истории игрушек» мы наконец вступали в две самые важные недели.

## Pixr

– Могу я заехать к тебе на минутку по пути домой? – спросил я Стива по телефону два дня спустя после премьеры. Был вторник, 21 ноября, день накануне официального релиза «Истории игрушек».

Был один разговор, который мне бы хотелось провести лично.

– Конечно, давай.

Проходя в ворота дома Стива, я чувствовал холодок в позвоночнике. Мурашки.

Стив был в своем домашнем офисе. Он сидел за столом, работал за компьютером.

– Сегодня днем звонили из Robertson Stephens, – начал я. Стив с нетерпением ожидал результатов нашей выездной презентации. – У нас получилось, Стив, – сказал я тихо. – Мы это сделали, – мой голос становился громче. – Инвесторы хотят участвовать. Наше предложение превысит намеченную сумму. Robertson Stephens готовы действовать. Они хотят запустить публичное предложение Pixar в конце следующей недели.

– Есть соображения, какой будет цена? – спросил Стив.

– Не совсем. Но в Robertson Stephens думают, что есть хорошие шансы, что IPO начнется со стоимости выше двенадцати-четырнадцати долларов, намного выше. Интерес очень высок.

– Ух ты, – сказал Стив, пока по его лицу расплзалась улыбка. – Фантастика.

– Это поразительно, – сказал я. – Инвесторам понравилась наша история. Они понимают, что впереди у нас большая работа, что это долгосрочные инвестиции. Но они верят в Pixar. Они верят, что мы сможем это сделать. Они хотят участвовать.

– Отлично, – сказал Стив, явно задумавшись над этим. – Это правда здорово.

Финальная цена для IPO была бы установлена только за день-два перед предложением. А в это время должна была случиться еще одна цифра, за которой мы следили: кассовые сборы «Истории игрушек» в первый уик-энд.

Утром субботы 25 ноября все, что я мог делать, – это мерить комнату шагами. Мы организовали цепь телефонных звонков, с помощью которых должны были узнать, насколько хорошо «История игрушек» выступила в пятницу вечером. Я должен был получить звонок от Сары Стафф, которая была подключена к источнику информации Pixar о кассовых сборах. Нам нужно было знать точную цифру, и нам нужно было знать, как ее интерпретировать. Мы узнали, что сборы в День благодарения немного отличаются от обычных выходных. В первую очередь фильм официально вышел в среду, накануне Дня благодарения. Пятница сама по себе была главным днем шопинга после Дня благодарения, так что это тоже нужно было учитывать. Disney обещал помочь нам разобраться в цифрах.

– Когда тебе позвонят? – спросила Хиллари.

– Сказали, в районе 10.00, – ответил я.

Было уже почти 10.30. Оставалось всего несколько мгновений до того, как мы узнаем магическую цифру – сборы «Истории игрушек» в первый уик-энд. Я выступал за 10 миллионов долларов, напомнил я самому себе, однако мысль о чем-то больше 15 миллионов очень грела.

– Я нервничаю, – сказала Хиллари.

Двадцать минут спустя зазвонил телефон. Я поспешил взять трубку:

– Да, да. Понятно. Я понял вас. Спасибо. Да, хотелось бы узнать детали. У вас есть номер моего факса. Спасибо.

Я повесил трубку, пытаюсь осознать, что я только что услышал.

– Ну? – Хиллари не могла ждать.

– Это грандиозно, – сказал я. – Грандиозно. Они не верят, что это возможно. Disney прогнозирует кассу выходных около тридцати миллионов долларов! Только касса пятницы дала почти одиннадцать с половиной миллионов.



Мы с Хиллари ликовали.

– Вот это да! – воскликнула Хиллари. – Это в разы лучше, чем любой из вас мог вообразить.

– Тридцать миллионов, – продолжал я. – Опросы аудитории зашкаливают. Disney считает, что спрос будет огромным. Он превысит сто миллионов и, вероятно, сто пятьдесят миллионов.

Пять минут спустя снова зазвонил телефон. Это был Стив.

– Это поразительно, – взволнованно начал Стив. – Я говорил с маркетингом Pixar, я говорил с Джоном. Я говорил с Айснером. Это грандиозно. Они считают, он может стать главным фильмом года.

До настоящего времени главным фильмом года был «Бэтмен навсегда» с общими домашними сборами в 184 миллиона долларов. Вторым был «Аполлон-13» со 172 миллионами. Никому из нас никогда не приходило в голову, что мы можем ступить на эту территорию.

– Ты серьезно? – сказал я. – Это означает, что мы приблизимся к двум миллионам.

– Это возможно, – сказал Стив. – Мы сделали это, Лоуренс. Мы точно сделали это.

Я снова почувствовал холодок в позвоночнике, когда положил трубку и рассказал, что сказал Стив. *Главный фильм года. Pixar. «История игрушек»*. Это было трудно переварить. Мы были ошеломлены. Зрители влюблялись в Вуди и Базза. «Боже мой, – думал я, – эти двое станут культурными иконами, как Микки-Маус и Бэмби». Первая цифра, кассовые сборы первого уик-энда, абсолютно превосходили наши самые смелые ожидания.

В понедельник утром Pixar ликовал. Даже больше, чем ликовал. Был в экстазе. Не думаю, что была выполнена хоть капля работы, поскольку все только и делали, что пересказывали свои впечатления от того, как в выходные водили друзей и семьи смотреть кино. В воздухе летала смесь смиренной гордости и недоверия цифрам бокс-офиса.

Однако у меня и у моей команды было мало времени на обдумывание произошедшего. Robertson Stephens подтвердил, что они готовы выступить. Среда была назначена днем IPO Pixar.

Позже в тот день я позвонил Стиву.

– Robertson Stephens думают, что цена может быть выше двадцати долларов за акцию, – сказал я ему. – Намного выше уровня двенадцати-четырнадцати долларов.

Эти 12—14 долларов были предполагаемой ценой до того, как мы встретились с инвесторами. Теперь мы могли говорить о чем-то большем.

– Они думают о двадцати двух долларах, – продолжал я. – Их инвесторы готовы участвовать, хотя если цена будет намного выше, они боятся, некоторые могут пойти на попятную. Это оценивает Pixar в восемьсот миллионов долларов и дает нам средства в размере ста сорока миллионов.

– Ты уверен, что это самая высокая сумма, на которую они готовы пойти? – спросил Стив.

– Уверен, – сказал я. – Могу организовать тебе звонок Маккеффри, чтобы вы могли обсудить с ним это напрямую. Это невероятная цена. И все еще сохраняются риски, связанные с бизнес-моделью Pixar.

Стив поговорил с директором Robertson Stephens Майком Маккеффри, мы также провели разговор с членами совета директоров. Все одобрили.

– Поздравляю, – сказал всем нам Стив. – Мы пришли к соглашению. Давайте теперь сделаем это.

Мы договорились о начальной цене.

Два дня спустя, в среду, 29 ноября, Стив, Эд и я собрались вокруг компьютера в офисе Robertson Stephens в Сан-Франциско. Торги на NASDAQ открывались в 6.30 утра, примерно полчаса назад. Robertson Stephens приготовился запустить наши акции, которые пойдут под символом PIXR. От Robertson Stephens с нами были Тодд Картер, Майк Маккеффри, Брайан Бин

и Кен Фициммонс (Ken Fitzimmons), который занимался непосредственной передачей акций в руки инвесторам. Его задачей было убедиться, что торги начались ровно. Биржа NASDAQ – это не физическое место, как Нью-Йоркская фондовая биржа. Здесь не звонит колокольчик, можно только наблюдать за символами на экране компьютера.

Немного позднее, после 7.00 утра, шесть миллионов акций Pixar были размещены для инвесторов по 22 доллара за акцию. Они моментально стали доступны всем, кто хотел приобрести эти акции.

– Вот оно! – воскликнул Тодд Картер. – Первые торги Pixar.

Мы впервые могли видеть свой символ PIXR. Мы были в прямом эфире. Pixar был публичной компанией.

Но торги не закончились на 22 долларах. Это была цена, которую заплатили Pixar первые инвесторы. Она немедленно подскочила далеко за тридцать долларов. Спрос зашкаливал.

Мы все глазели на экран, отчасти счастливые, отчасти недоверчивые.

Тишину нарушил Тодд Картер. Он обернулся к Стиву.

– Поздравляю, Стив, – сказал он. – Вы миллиардер.

К концу первого дня торговли акции Pixar стоили 39 долларов. Это дало Pixar рыночную стоимость, близкую к 1,5 миллиарда, и, конечно, сделало Стива миллиардером. Позже я слышал, что пока я сидел приклеенным к компьютерному экрану, наблюдая за торгами Pixar, Стив зашел в ближайший кабинет и сделал один звонок своему другу Ларри Эллисону (Larry Ellison), основателю и директору Oracle Corporation. Видимо, все, что он ему сказал, были слова: «Ларри, я сделал это».

На следующий день в отчетах об IPO в Wall Street Journal можно было прочесть статью **«Стив Джобс снова в седле и превращается в миллиардера на IPO Pixar»**.

В ней говорилось:

*Многие аналитики считают, что рыночная оценка Pixar в 1,46 миллиарда долларов говорит о том, что инвесторы сошли с ума. Disney получит от 80 до 90% доходов от «Истории игрушек», он, по крайней мере, до 1999 г., сковал Pixar контрактом на три фильма, который обещает стать гораздо более прибыльным для Disney, чем для Pixar<sup>4</sup>.*

Все больше и больше вырисовывался образ Pixar как исключительно анимационной развлекательной компании.

Отвечая на тот же скепсис по поводу оценки Pixar, LA Times цитировала слова Стива: «Не мне решать, какой будет цена, – для этого у нас есть рынок. Но мы всего лишь вторая студия за 60 лет, сделавшая полнометражный анимационный фильм блокбастером, и мы делаем это с помощью новых средств – 3D-графики»<sup>5</sup>. Оказалось, что в этом нет ни капли преуменьшения. «История игрушек» уверенно становилась главным фильмом 1995 года, набрав к концу домашнего проката без малого 192 миллиона долларов. На тот момент это был третий в истории анимационных фильмов результат, уступавший только диснеевским «Аладдину» и «Королю Льву».

К концу того дня, когда Pixar стал публичным, если кто-то видел, как я вышел из Pixar на парковку и направился к машине, чтобы ехать домой, уверен, заметил бы в моей походке лишние подскоки и покачивания. Я чувствовал что-то между неверием и ликованием. Большую часть прошедшего года я был бесконечно погружен в то, что было прямо передо мной, просто пытаюсь сдвинуть это вперед чуть более, чем на дюйм или два. Теперь, после этой ура-

---

<sup>4</sup> G. Christian Hill, “Steve Jobs Is Back in the Saddle Again, Becoming a Billionaire in Pixar IPO,” Wall Street Journal, November 30, 1995, <http://blogs.wsj.com/wsji25/2014/11/29/nov-30—1995-pixars-ipo/>.

<sup>5</sup> Amy Harmon, “Like ‘Toy Story,’ Pixar Stock Is a Hit Its First Day on the Street,” Los Angeles Times, November 30, 1995, [http://articles.latimes.com/1995—11—30/business/fi-8751\\_1\\_toy-story](http://articles.latimes.com/1995—11—30/business/fi-8751_1_toy-story).

ганной недели, Pixar наконец оторвался от земли. Мы перешли от состояния сонной компании, о которой мир почти забыл, к тому, что выпустили самый горячий анимационный фильм и провели один из самых успешных IPO года. Цена акций, которая уже несколько месяцев, с момента выпуска опционов на акции, была источником стольких разногласий, была выше, чем кто-либо в Pixar мог ожидать. Невероятно радостно было думать о том, насколько заслуживала этого скромная, терпеливая, прогрессивная и гениальная команда Pixar.

Годы спустя я узнал о своей собственной роли в этом IPO. Я встречался с Тоддом Картером, который рассказал мне, что решение Robertson Stephens о выведении Pixar на биржу было практически отклонено. Их Комитет по инвестированию встречался не один и не два, а три раза, чтобы обсудить, согласятся ли инвесторы на имеющиеся риски. Они как раз взвешивали, стоит ли продолжать дальше, и особенно их беспокоила настойчивость Стива в установлении высокой оценки и то, устроил ли инвесторов тот факт, что Стив разрывается между Pixar и NeXT.

Тодд объяснил, насколько важно было мое влияние для поддержания баланса. Комитет верил, что мой взгляд на риски совпадает с их собственным и что я смогу приземлить ситуацию, когда дело дойдет до оценки Pixar. Они также считали, что я смогу компенсировать преданность Стива компании NeXT. Насколько бы я ни был польщен этими словами, я остался очень благодарным Robertson Stephens, появившемуся на пути Pixar, поставившему свою репутацию на безумную карту Pixar, чтобы позволить ему занять свое место в Голливуде, и сделавшему это даже раньше, чем мы выпустили свой первый фильм.

Если бы тот Комитет по инвестициям рассудил иначе, все сложилось бы по-другому. Мы бы упустили время для IPO в 1995 году, и кто знает, насколько сложно было бы потом собрать капитал, когда он нам понадобился? С какой стороны ни посмотри, судьба Pixar висела на самой тонкой ниточке.

Как бы я ни был воодушевлен нашим IPO, я понимал, что моя работа только начинается. Теперь на мне были все обязанности финансового директора публичной компании. Следующие несколько месяцев потребовали точности и дипломатичности, поскольку аналитики с Уолл-Стрит начали писать отчеты о Pixar и инвестиционные компании стали тщательно исследовать наши возможности по выполнению бизнес-плана. В конце концов, IPO был всего лишь первым из четырех базовых элементов. Мы все еще должны были кардинально поднять производительность Pixar, начать получать гораздо большую долю прибыли от наших фильмов и выстроить бренд Pixar. Pixar был еще далек от стабильной орбиты. Однако нынешний момент стоил того, чтобы насладиться им и запомнить его. Мы прошли по длинному, мучительному и полному препятствий курсу, который Хал Вогель так точно описал в своей книге, и преодолели его с честью.

Но это не был конец главы Хала Вогеля в истории. Несколько лет спустя он внес небольшую правку в свою книгу. Внизу раздела, в котором отзывался о выходе кинокомпании на биржу как о «инвестиционном кошмаре», он добавил новый абзац:

*Редким исключением, однако, стал недавний IPO Pixar в 1995 году, в котором 6,9 миллиона акций были проданы по 22 доллара за акцию, что позволило получить сумму в 150 миллионов долларов. IPO Pixar прошел с огромным успехом, поскольку компания не только представила на рынок новые компьютерные технологии в фильме «История игрушек» (выпущенном за неделю до IPO), но и была поддержана соглашением на прокат нескольких фильмов через крупную студию Disney, также IPO был проведен командой менеджеров и креативных руководителей с впечатляющей и вызывающей доверие профессиональной репутацией<sup>6</sup>.*

---

<sup>6</sup> Vogel, Entertainment Industry Economics, p. 117.

Наверное, я был единственным человеком в мире, который заметил это дополнение в книге Хала. Но я до сих пор не могу не улыбнуться каждый раз, когда вспоминаю об этом.

## Часть III

### От сердца

Получение 140 миллионов долларов казалось большой победой, однако их все еще надо было преобразовать в настоящий бизнес-успех. Как и при сборе денег на специи с острова Банда, все опасности путешествия были все еще впереди.

Для инвесторов даже успех «Истории игрушек» скоро стал бы позавчерашней новостью – прошлогодней поездкой за специями. Признак успеха в бизнесе – стабильность показателей, а Pixar до этого было еще очень далеко. Это зависело от остальных базовых элементов нашего плана: делать фильмы чаще, чем раз в четыре года, радоваться большей доле прибыли от своих фильмов и превратить Pixar в бренд. Хотя прежде чем пометить эти задачи как выполненные, мы должны были посмотреть в лицо самой главной задаче: как делать *великолепные* фильмы. Без этого, что бы еще мы ни делали, Pixar мог запросто кануть в историю вслед за компаниями одного хита, засорявшими обочины развлекательного хайвея.

Выходить со вторым актом после большого успеха – опасная задача. Проблема успеха, даже маленького, в том, что он вас меняет. Вы уже не ходите по краю пропасти, что прежде заставляло вас отлично выполнять свою работу. Вам теперь есть что защищать: репутацию, деньги в банке, бренд, ожидания реальных клиентов. Успех отодвигает край пропасти.

Чтобы поддержать работу двигателя Pixar, мы должны были сделать еще один хит, а затем еще один и еще. Как мы могли быть уверены, что Pixar сохранит свою креативную остроту? Мы не могли объявить собрание, установить доску и написать сверху: СДЕЛАТЬ БЛОКБАСТЕР. Это как попытаться клонировать Моцарта.

Здесь были особенно важны два вопроса: как часто мы будем делать фильмы и кто будет обладать решающим словом в творческих вопросах.

К концу 1995 г. Pixar уже глубоко погрузился в работу над своим вторым фильмом, названным *A Bug's Life* («Приключения Флика» в российском прокате). Режиссером был Джон, но, учтя вклад Эндрю Стэнтона (Andrew Stanton) в продвижение «Истории игрушек», он отдал ему большую роль в создании фильма, что, как он надеялся, научит Эндрю в будущем режиссировать собственные фильмы. Работа над фильмом началась почти год назад, в 1994 г., и прошлым летом Disney его одобрил.

И снова сценарная группа раздвигала границы того, что казалось технологически возможным: панцири жуков были гораздо сложнее пластиковых поверхностей игрушек, почти все действие происходило на открытом воздухе, миниатюрный мир насекомых требовал светового наполнения, создаваемого солнечным светом, льющимся через листья и деревья, и, что, может быть, было самым трудным, фильм строился вокруг колонии муравьев. И здесь мы не обошлись бы горсткой муравьев, их нужны были толпы. Решать эту задачу выпало Билу Ривзу, который руководил командой, изобретающей технологию автоматической анимации толпы муравьев.

Релиз «Приключений Флика» был намечен в лучшем случае на конец 1998 года – почти через три года после «Истории игрушек». Нам нужно было решить, когда ставить в производство будущие фильмы. Для этого нужно было исполнить один из наших базовых элементов: делать фильмы чаще. Вопрос был – насколько часто?

– Это выбор оптимального соотношения, – сказал я Стиву однажды вечером по телефону. – Чем чаще мы выпускаем фильмы, тем больше мы рискуем качеством креатива. Чем реже выпускаем, тем больше рискуем финансовой жизнеспособностью Pixar.

– Какая частота снизит бизнес-риск? – спросил Стив.

– Цифры показывают – как минимум один фильм в год, – сказал я. – Даже два фильма в год, но я не вижу, как мы можем это реализовать.

Когда мы в следующий раз были в Pixar, обсудили этот вопрос с Эдом.

– Это слишком серьезный скачок, – сказал Эд. – Сценарная команда не готова к фильму в год.

Сценарная команда, о которой часто отзывались как о мозговом центре Pixar, состояла из Джона Лассетера, Эндрю Стэнтона, Пита Доктера (Pete Docter) и Джо Рэнфта (Joe Ranft). Важнейшую роль также играл Ли Анкрих (Lee Unkrich) – редактор «Истории игрушек». Все они были незаменимы при создании «Истории игрушек» и были готовы к великим делам в будущем. Гений Джона заключался не только в способности создавать отличные фильмы, но и в умении распознать и вырастить эти способности в других. Стив, Эд и я иногда отзывались о сценарной команде как о «Школе анимационных режиссеров Джона Лассетера».

Однако в то время воспитание новых режиссеров только начиналось. И имея в активе всего один фильм Pixar, мы не знали точно, сколько на него может уйти времени. Более того, каждый фильм требовал комплекса сотрудников с художественными, техническими и производственными навыками, и мы также не знали, сколько времени может уйти на их поиск, чтобы серьезно увеличить бизнес. В период изготовления «Истории игрушек» в Pixar было около 150 сотрудников – смешное количество с учетом всего сделанного. Это число нужно было серьезно увеличить.

– Как бы мне ни хотелось это увидеть, – сказал я, – все выступает против идеи одного фильма в год. Но при одном фильме в два года цифры такие, что работать почти невозможно. Если мы пропустим один фильм, это будет означать почти четырехлетнюю засуху. Мы потеряем слишком много возможностей.

Еще одним вариантом был выход фильма каждые восемнадцать месяцев. Мы все еще могли попадать в два больших окна релизов, один год – в летнее, следующий год – в зимнее, хотя финансовые показатели работали бы не так хорошо, как при выпуске фильмов каждый год. Нам нужны были бы большие хиты, и любое разочарование было бы больнее. Но мы могли попробовать заставить работать этот компромиссный вариант – фильм каждые восемнадцать месяцев.

Когда мы наметили, что необходимо для выполнения плана на фильм в полтора года, стало ясно, что нам придется увеличить Pixar, по крайней мере, в три или в четыре раза. Следующим пунктом стал вопрос, где найти для этого таланты. У работников Pixar был редкий уровень художественного, анимационного и технического таланта, его почти невозможно было повторить. И такое размножение можно было сравнить с построением из ничего двух или трех параллельных чемпионатов США по бейсболу. И нам понадобилась бы целая структура рекрутеров, способных находить и нанимать правильных людей.

Для руководства процессом приема на работу я нанял Рейчел Ханну. Рейчел с заразительным энтузиазмом умело организовала систему по поиску нужных нам талантов из лучших мировых анимационных, технических и художественных источников. Нам также нужно было обучать новых сотрудников, чтобы они как можно быстрее становились эффективными. У Эда сложился замысел, согласно которому он организовал Университет Pixar и нанял Рэнди Нельсона, чтобы его возглавить. Вместе они построили внутри Pixar настоящую школу для обучения новых и уже работающих сотрудников. Их видение Университета Pixar было шире, чем просто профессиональное развитие, и включало обучение полному спектру изобразительных искусств, что позволило бы развивать и сохранять творческую глубину и талант Pixar.

Мы также наняли Сару Макаптур, руководителя из Disney, чтобы возглавить производственный персонал Pixar. У Сары была безупречная репутация в отрасли после того, как она сыграла ключевые роли в создании «Красавицы и чудовища» и «Короля Льва», в Walt Disney

Feature Animation она работала старшим вице-президентом по производству. Она была огромной удачей для Pixar, чем-то, о чем до успеха «Истории игрушек» мы не могли бы и мечтать.

Однако, когда дело дошло до повышения креативного качества, встал другой вопрос, который будет иметь для будущего Pixar большее значение, чем какой-либо другой. Кто получит право одобрять творческий выбор Pixar? Приходя в Pixar, я не осознавал важности этих решений. Теперь они пугали меня больше всего прочего. Я был просто изумлен тем, сколько у фильма было возможностей провалиться с креативной точки зрения.

Каждый фильм начинался с «заявки» или «предложения». Это было простое представление того, о чем мог быть фильм. В случае с «Приключениями Флика» было что-то вроде «фильма о группе неудачников, которые спасают колонию муравьев от банды злой саранчи». Затем заявка представляет базовые пункты сюжета и его основных персонажей. Согласно этой заявке на развитие истории и продвижение проекта выделяются средства из производственных фондов.

Заявка была лишь началом длинной череды контрольных пунктов на пути к созданию фильма. Кто-то должен был утвердить раскадровки, реплики, дизайн персонажей и графическое оформление фильма, компьютерные модели всех персонажей, актеров, которые станут голосами персонажей, количество сцен в фильме и то, как эти сцены будут анимированы, музыкальное оформление и все песни и даже длину фильма.

Более того, эти одобрения постоянно требовались в процессе работы. Творческое видение не возникает однажды полностью оформленным. На пути к достижению результата оно меняется, сворачивает в сторону и спотыкается. Четыре тысячи рисунков с раскадровками в процессе изготовления фильма перерисовываются по пять-шесть раз. Кто будет отвечать за эти одобрения? Мы думали об инвестировании в кинопроизводство больше 100 миллионов долларов инвесторов. Мы должны были очень ответственно за всем приглядывать.

У Disney была доведенная до совершенства система принятия творческих решений. Их директора – Джеффри Катценберг до своего ухода, Питер Шнайдер и Том Шумахер – контролировали каждый шаг творческого процесса. Режиссеры анимационных фильмов очень четко отвечали перед руководством и совершали очень мало действий без их одобрения.

Легко было понять, почему Disney работал именно так. Творческие ошибки исправлять очень дорого. Если глубоко в процессе производства нужно произвести заметные изменения в сюжете или в одном из главных персонажей, то изменения затронут каждый аспект этого фильма. Совсем не трудно спустить на незапланированные расходы миллионы и даже десятки миллионов долларов. Большинство руководителей не расположены к подобному риску, поэтому они предпочитают за производственным процессом зорко следить. По сути, теперь я начинал понимать, почему многие развлекательные компании и вовсе не хотят идти на творческие риски. Директора часто держат креативные разработки на коротком поводке, предпочитая рискованным экспериментам надежные варианты.

По мере роста ставок для Pixar мы почувствовали даже большую необходимость иметь что-то вроде директорского надзора, чтобы быть уверенными, что творческий процесс в Pixar не сойдет с пути. У нас была небольшая бригада художников-раскадровщиков, которые выпустили один фильм, а теперь сталкивались с производственными бюджетами, приближающимися к 100 миллионам долларов за фильм. Мы волновались о том, сколько свободы должна иметь креативная команда. Однажды в пятницу, когда Стив был в Pixar, мы с ним и Эдом встретились с Джоном, чтобы обсудить этот вопрос.

– Я понимаю ваше беспокойство. Правда понимаю, – сказал Джон. – Но мы не хотим делать безопасные фильмы. Мы хотим продолжить разрушать барьеры в сюжетах и в анимации. У нас сценарная команда, как ни у кого другого. У них невероятное видение и невероятная глубина. Мы должны на них положиться.

– Как насчет Disney? – спросил Стив. – Они сделали несколько прекрасных фильмов, но их руководители, такие как Джеффри Катценберг, прибегали к творческому надзору.

Катценберг участвовал в возрождении диснеевской анимации, руководил созданием «Русалочки», «Аладдина», «Короля Льва» и других фильмов. К настоящему времени он оставил Disney и создавал собственную анимационную студию в DreamWorks. Однако упомянуть Джеффри Катценберга перед Джоном немного походило на помахивание красной тряпкой перед разъяренным быком. Первый анимационный фильм Катценберга в DreamWorks был о муравьях, совсем как следующий фильм Pixar. Pixar казалось, что идею он начал разрабатывать после того, как услышал об их фильме.

– Мы не делаем фильмы, как Катценберг, – быстро возразил Джон. – У нас есть идеи невероятных, оригинальных историй. Оригинальная работа сегодня – такая редкость. И мы можем ее делать. Мы *должны* ее делать.

– Как ты видишь процесс принятия творческих решений? – спросил я.

– Наши фильмы должны идти от сердца, – объяснил Джон. – Это не только развлечение. Это создание сюжетов, на которые публика будет откликаться эмоционально. Единственный способ этого добиться – делать наши фильмы личными, быть уверенными, что они что-то значат для режиссера.

В голосе Джона было столько страсти, столько искренней убежденности, что почти невозможно было остаться нетронутым его словами. Он буквально держался за сердце, пока говорил.

– Мы должны довериться нашей сценарной команде, – продолжал он. – И они должны верить, что мы им доверяем.

– То есть ты говоришь, – сказал Стив, – что мы должны положиться на нашу творческую группу вопреки всем рискам.

– Да, – ответил Джон. – Я знаю, что многого прошу, но я думаю, что именно так и надо поступить.

То, чего просил Джон, можно было назвать беспрецедентным. Он хотел, чтобы мы передали право всего творческого утверждения в руки сценарной команды. Так просто не делали. Disney никогда так не делал. И те немногие режиссеры в Голливуде, которые снимали полностью утвержденные сверху фильмы, имели за плечами приличный список работ, ставших легендарными. Правда по-прежнему заключалась в том, что большинство будущих режиссеров Pixar будут снимать кино в первый раз. Если мы дадим им неограниченный контроль над креативными решениями, мы можем закончить производственными перерасходами, которые не только потопят нас с финансовой точки зрения, но и заставят нас выглядеть в Голливуде новичками, которыми мы, собственно, и были.

После того как Джон покинул собрание, Стив спросил Эда, что тот думал.

– Начиная с коротких фильмов Pixar и до «Истории игрушек», мы делали все именно так, как описал Джон, – сказал Эд. – Только сейчас, когда мы пытаемся сделать больше фильмов и наши производственные бюджеты растут, повышаются и ставки. Но мы обязаны принимать соображения Джона всерьез. Слишком часто студии жертвуют историей, пытаясь все сделать безопасно.

Мы прошли по имеющимся вариантам. Первым был – самым больше включаться в производственный процесс. Никто из директоров Pixar не считал бы неразумным высказывать свою точку зрения по фильмам, которые мы делали. Но каким бы очевидным это ни казалось, особенно по голливудским стандартам, мы хорошо понимали, что у нас нет опыта или профессиональных знаний для того, чтобы судить творческие решения. Да, у нас был свой собственный вкус и мнение, как и у всех остальных людей, но в оцениваемом сюжете были свои глубина, искусство, строение. Перейти от личного взгляда на фильм к профессиональной критике – в этом была гигантская разница. Возможность попытаться казалась очень заманчивой, однако у нас не было уверенности, что мы сами сможем управляться с этими историями.



Вторым вариантом было – переманить кого-то.

– Мы могли бы нанять кого-то для контроля творческих выборов Pixar, – предложил Стив. – После успеха «Истории игрушек», уверен, мы могли бы перетянуть кого-нибудь помочь нам с этой стороной бизнеса.

– Ты можешь поговорить с Джо Ротом в Disney, – предположил я. – Уверен, у него будут какие-то идеи.

Следующие несколько дней мы занимались поисками креативного директора и рассматривали возникавшие в процессе имена. Однако ничто нас не вдохновляло. В анимации и вовсе не было подходящих людей: все известные люди уже работали в Disney или в DreamWorks. В лучшем случае мы могли бы обратиться за креативным директором в игровое кино.

Для меня в этой работе было что-то еще. Наши поиски креативного директора пока были безуспешными, и дело было не только в том, что мы не могли никого найти. Меня серьезно зацепила просьба Джона.

В одни из выходных у нас со Стивом выдалась возможность это обсудить.

– Разве не это наш способ делать отличные фильмы? – сказал Стив. – От сердца тех, кто их делает. Зачем нам желать, чтобы кто-то еще вмешивался в процесс? Внимание должно быть сосредоточено на творческом видении, а не на дедлайнах и бюджете.

– Disney сделал несколько отличных фильмов под директорским надзором, – заметил я. – Мы все любим «Аладдина» и «Короля Льва».

– Но разве у них был Джон Лассетер? – размышлял Стив.

Это был серьезный вопрос. Конечно, у Disney были звездные анимационные режиссеры, но Джон и его молодая команда, казалось, были сделаны из другого теста. Они буквально изобретали способ рассказывания истории в абсолютно новой среде компьютерной анимации.

– И ведь мы стремимся к чему-то другому, – добавил Стив. – К по-настоящему оригинальным фильмам. К сюжетам, которых не видели и о которых не слышали прежде.

Со своей позиции финансового директора я должен был бы напомнить Стиву об огромных рисках превышения расходов, привести примеры фильмов с гигантскими бюджетами и провальными кассовыми сборами и рассказать о том, как опасны сорвавшиеся с катушек креативные команды. У меня были примеры для каждой из этих ситуаций. Однако я не стал вспоминать о них. Я пришел в Pixar не для этого. Я пришел, потому что верил в Эда, Джона и команду Pixar. И теперь я удивлялся, почему Голливуд настолько нетерпим к рискам. Мне нравилась идея добавить в кинопроизводство немного удали от Кремниевой долины.

Тем более что Джон не говорил: «Положитесь на меня». Он говорил: «Положитесь на мою команду, положитесь на наш процесс». Он бы первым рассказал, насколько этот процесс зависит от беспощадной критики работы друг друга и способности отложить свое эго достаточно далеко, чтобы услышать эту критику. Взвесив все это, я понял, что каждая клеточка стартапера внутри меня говорит, что пришло время положиться на нашу команду. Это будет способ Кремниевой долины делать кино. Никакой страховки от рисков. Ставка на инновации. Ставка на гениальность. Цель изменить мир.

– Мы не обязаны делать это по-голливудски, – сказал я. – Я полностью поддерживаю это.

Однако передача творческого контроля Джону и команде не была рациональным решением. Более традиционный подход гласил: «Не ломай шаблоны; не предполагай наивно, что можешь сделать все лучше, чем делается в Голливуде». Мне также было интересно, что скажет Уолл-стрит по поводу того, что трое членов президиума Pixar откажутся от креативного директора.

На следующей неделе, когда Стив был в Pixar, он затащил нас с Эдом обсудить этот вопрос в последний раз. Из своих разговоров с Эдом я знал, что он и так выступал за такой подход.

– Итак, мы доверяем Джону и его команде, – сказал Стив. – Мы полагаемся на них.

– Да, – сказал Эд.

– Это правильное решение, – добавил я.

Это решение означало, что с настоящего момента все творческие решения по фильмам Pixar принимают Джон, Эндрю, Пит, Джо и их подрастающая команда. Стив, Эд и я не будем ни вмешиваться в содержание фильмов, ни утверждать этапы творческих процессов. И если Джон и его команда захотят сделать фильм о том, как влюбляется молчаливый робот, мы не будем вмешиваться. Если они захотят изменить главного персонажа в середине съемок, мы их поддержим. Мы будем сидеть в стороне и наблюдать за креативной командой Pixar, помогать им, поддерживать их, подпитывать их всеми возможными способами, но не влиять на их творческий выбор.

И хотя я был обеими руками за подобное решение, как финансовый директор я в этот момент нервно сглотнул. Этот рискованный шаг означал, что мы можем потерять контроль над производственными бюджетами и сроками. По сути, мы ставили находящуюся на поверхности свободу творчества выше обратной стороны этого бизнеса – бюджетов и сорванных из-за креативных ошибок сроков.

Сейчас кто-то может сказать, что легко отказаться от креативного контроля, когда в твоей команде есть такой человек, как Джон Лассетер. Но по моему опыту, это было совсем не просто. И это было совсем не просто для Pixar. Каждый фильм Pixar проходил через кризисы, заставлявшие волосы на наших головах вставать дыбом и вновь и вновь задумываться о правильности принятого решения.

Творческое совершенство – это танец на грани провала, сражение против обаяния безопасности. Нет короткого пути, нет формул, нет проторенных дорожек к победе. Она постоянно проверяет тебя.

Но мы действительно гордились этим решением. Мы предпочли наделить властью таланты, послать креативным лидерам Pixar сигнал о том, что доверяем им. Мы не можем утверждать, что такой подход сработал бы для любой компании. Но я могу сказать: что бы вы ни делали, бутилированную воду, мобильные игры или компьютерные микросхемы, решение о том, кто будет контролировать творческие процессы, – одно из самых важных среди тех, что предстоит принять вашей команде. Страх и эго вступают в сговор против творчества, и очень легко позволить себе усадить творческое вдохновение на заднее сиденье – ради безопасности. Одно дело цитировать поговорку «История – это король». Совсем другое дело – жить в соответствии с ней.

## Анатомия сделки

С приходом 1996 года Pixar организовал внутри себя не одно, а два производства. Работа над «Приключениями Флика» была в полном разгаре, и также началась работа над «Историей игрушек-2», второй части «Истории игрушек», которая должна была в обход театрального выпуска отправиться сразу на рынок домашнего видео. В последние годы Disney наслаждался огромным финансовым успехом фильмов, выпускаемых непосредственно на видео, таких, например, как «Возвращение Джафара», сиквела «Аладдина». Предполагалось, что эти продолжения не получат такой же прибыли от широкого распространения в кинотеатрах, поэтому они делались с гораздо меньшими затратами, чем оригинальные фильмы, чтобы их выпуск был финансово оправдан.

О моем скепсисе по поводу способности Pixar сократить расходы на производство фильмов было давно известно всем, поэтому я с готовностью поддержал выпуск сразу на видео. Мы сталкивались с похожими трудностями, пробуя свои силы в производстве видеоигры на основе «Истории игрушек». Игра была отличная, но расходы на производство были недопустимо высокими. Disney довел до совершенства способы сокращения расходов на сиквелы традиционных анимационных фильмов, но у Pixar метода создания более дешевых компьютерных фильмов не было.

Еще одна проблема «Истории игрушек-2» заключалась в том, что он продлит контракт с Disney, поскольку не будет считаться одним из трех оригинальных фильмов, которые мы должны сделать в рамках контракта. То есть пока я искал любую возможность вырваться из этого соглашения, фильм делал его еще длиннее. Однако причин было достаточно и для создания сиквела. Креативная и производственная команды Pixar считали, что смогут сделать его быстрее и дешевле, чем театральный релиз, и он, по крайней мере, поможет нести текущие расходы, оплачивая работу сотрудников продакшена, которым иначе не над чем было работать. На том основании, что он займет гораздо меньше времени, чем фильм для кинотеатра, мы решили пойти на это.

В то же время мы со Стивом обратили свои взгляды на другой базовый элемент нашего плана – увеличение доли прибыли от фильмов. Все упиралось в условия нашего соглашения о прокате фильмов, в настоящее время – с Disney, но в дальнейшем потенциально с любой из крупных студий: Disney, Universal, Fox, Paramount, Warner Brothers или Columbia.

Эти студии уже два поколения контролировали кинопрокатный бизнес. Только они через свои обширные сети могли доставлять фильмы в кинотеатры по всему миру. Только на территории США большой фильм выходил в 2500—3000 кинотеатров. Чтобы получить подобный охват, Pixar вынужден будет прийти к соглашению с одной из крупных студий, и в этом соглашении будет прописана доля прибыли, причитающаяся Pixar. Он также должен содержать условия для нашего следующего базового элемента: брендинга. Если наши фильмы будут распространяться под брендом Pixar, любая прокатная студия должна будет это принять.

Выбор был следующий: или мы выходим из существующего контракта с Disney и затем входим в новый контракт с Disney или любой другой крупной студией, или мы передоговариваемся по условиям текущего контракта с Disney сейчас. Если мы дождемся окончания контракта с Disney, то по его завершении мы получаем максимальную свободу маневра, однако до этого момента могло пройти до восьми лет. Коротко говоря, все сводилось к оценке того, какой вариант для Pixar будет лучше: передоговориться с Disney сейчас, если это вообще можно было считать вариантом, или позже войти в новое соглашение с Disney или другой студией. Как и IPO, эта тема начала занимать много времени нашего общения со Стивом.

– Если мы собираемся сделать попытку возобновить переговоры в Disney, – предложил я однажды вечером в начале января 1996 года, – нам нужно начать серьезно думать об этом уже сейчас, пока успех «Истории игрушек» еще актуален.

– Или, может быть, нам стоит подождать, – сказал Стив, – пока мы не получим свободу разговаривать с другими студиями и не получим больше возможностей действовать и выбирать себе лучшего прокатного партнера.

Никто из нас не был уверен, когда подходить к Disney и стоит ли вообще это делать, чтобы попытаться изменить нашу договоренность. Мы понимали, что, если сделаем это сейчас, мы можем получить лучшие условия даже на наши следующие два фильма, но если мы подождем, мы сможем получить еще более хорошие условия позднее, когда будем свободны заключать любые сделки. Мы ходили вперед и назад, часто менялись сторонами во время дискуссий. Делать попытку сейчас имело смысл только в том случае, если мы могли быть уверенными, что сумеем согласовать сделку, достаточно сильную, чтобы оправдать отказ от наших возможностей в будущем. Но что мы могли знать наверняка?

Нет простого способа сделать оценку такого рода. В деловых отношениях, как, собственно, и в любых отношениях, есть два фактора, определяющих способность осуществить перемены: леверидж и переговоры.

*Леверидж* означает рыночную силу, возможность диктовать условия. Это мускулы, которые вы можете применить в свою пользу. Чем больше леверидж, тем лучше ваши шансы получить то, что вы хотите.

В покере леверидж мог бы стать эквивалентом действительно сильных карт в ваших руках. *Переговоры*, напротив, означают тактику, которую вы применяете, чтобы получить лучшие возможные для вас условия с учетом вашего левериджа, вашей рыночной силы. Это о том, как именно вы используете выпавшие вам карты.

Мужество, страх, упорство, авторитетность, креативность, спокойствие, готовность уйти прочь, вести себя иррационально – все это может сыграть в переговорах. Леверидж – это апробация рыночной силы, переговоры – то, как заставляешь свою рыночную силу работать на себя. Хороший переговорщик может извлечь из одной и той же рыночной силы больше, чем не очень хороший.

В первом соглашении Pixar с Disney Pixar плохо преуспел как с точки зрения левериджа, так и с точки зрения переговоров. У Pixar было не много рыночной силы, поскольку он только что закрыл свой бизнес по производству оборудования, боролся за то, чтобы остаться на плаву, и не сделал ни одного анимационного фильма. С точки зрения переговоров, мне кажется, Стива поймали в один из редких моментов слабости. Но это было более четырех лет назад. Стиву нравилось цитировать высказывание: «Если человек обманывает меня один раз – позор ему, если обманывает меня второй раз – позор мне». То, что случилось четыре года назад, не должно было повториться снова.

Нам нужно было понять, каков наш запас левериджа, чтобы теперь согласовать с Disney хорошую сделку. Если бы мы приблизились к Disney, не имея достаточных мускулов, чтобы защищаться, то нас вежливо, а может быть, и не очень вежливо, сразу отшили бы.

Однажды в пятницу, в конце января 1996 года, когда Стив был в Pixar, мы отправились в маленький, без окон конференц-зал около моего офиса, чтобы обсудить, в какой позиции относительно Disney находился Pixar. Как мы это делали обычно, мы написали основные пункты нашего обсуждения на доске – доска в деревянной раме стояла в середине комнаты. Мы уже обсуждали все эти пункты раньше, но не могли увидеть и оценить их все сразу. Стив взял фломастер и расчертил доску на две колонки: Disney и Pixar. В колонке Disney мы собирались написать пункты, дающие леверидж Disney. В колонке Pixar – пункты в нашу пользу.

Пункт в пользу Disney:

### **Не обязаны менять контракт.**

– Мы знаем, что нет такой силы, что вынудила бы Disney возобновлять переговоры с нами, – сказал Стив. – У них есть контракт на три картины, и они могут настаивать на его исполнении просто потому, что им так хочется.

– Они связали нас еще на два фильма, – добавил я. – Они получают большую часть прибыли, и мы не можем говорить ни с какой другой студией, пока не закончим с ними. Для них это отличная сделка. Зачем им что-то менять?

Стив добавил в колонку Disney следующий пункт:

### **Могут сами инвестировать в компьютерную анимацию.**

Эффект «Истории игрушек» заставил Disney проверять свой собственный потенциал в компьютерной анимации. Они запросто могли решить, что могут найти и нанять лучшие таланты и выстроить собственные производственные средства.

– Если Disney сделает соответствующие инвестиции в компьютерную анимацию, – сказал Стив, – они могут оказаться не заинтересованными в продлении соглашения с нами.

– У Disney достаточно ресурсов для этого, – добавил я. – Плюс – на их стороне время. Их сделка с нами может обеспечить им несколько лет на то, чтобы создавать собственные мощности в компьютерной анимации. В целом мы даем нужную им фору.

Потенциально это была идеальная стратегия для Disney. Они могли связать Pixar ровно до тех пор, пока мы перестанем быть им нужными, попутно собирая большую часть прибыли. Потом у них уже будет собственная компьютерная анимация, которую можно будет пустить в дело, выбросив Pixar за борт.

– Еще один пункт в колонку Disney, – добавил я, – то, что они, несомненно, будут считать, что предлагают Pixar больше, чем может предложить любая другая студия, – с учетом их опыта в анимационном кино.

Стив записал в колонке Disney:

### **Превосходство над другими вариантами Pixar.**

Disney был очевидно лучше всех прочих с точки зрения дистрибуции полнометражных анимационных фильмов. У них были экстраординарные торговые возможности сбыта наших игрушек, одежды и других брендированных предметов, у них были лучшие тематические парки для продвижения наших персонажей и наших фильмов, и, конечно, символ бренда Disney на анимационном фильме служил знаком качества, который не смогла бы дать нам ни одна другая студия. Где еще Pixar смог бы получить эту ударную дистрибьюторскую сеть? Disney легко мог прийти к выводу, что Pixar нуждается в Disney гораздо больше, чем Disney нуждается в Pixar. И возможно, оказались бы правы. Этот пункт определенно снижал наш левверидж.

Следующим Стив добавил в колонку Disney такой пункт:

### **У Pixar только один хит.**

– У нас только один хит, – сказал Стив. – Прежде чем мы докажем, что сможем повторить успех, Disney может отказаться менять наш договор.

Это было проблемой однодневок. Один хит еще не считался репутацией.

– Что-то еще в пользу Disney? – спросил Стив.

– Мы говорили об этом, – сказал я, – но, может быть, интерес Айснера к анимации угасает. Он только что многое поставил на покупку ABC, которое включает ESPN. Возможно, анимация постепенно отходит для него на задний план.

Майкл Айснер был генеральным директором Disney. Он имел репутацию властного человека, намерения которого трудно прочесть. Допущение, что он не так уж заинтересован в ани-

мации, могло показаться слегка надуманным, но, возможно, он и правда больше интересовался телевидением и другими каналами СМИ, чем анимацией. Он только что потратил 19 миллиардов долларов на покупку ABC. Может быть, это обозначит для Disney новое направление.

Стив написал в колонке Disney:

**Анимация, возможно, теряет приоритетную позицию.**

Итак, в колонке Disney значилось:

**Не обязаны менять контракт.**

**Могут сами инвестировать в компьютерную анимацию.**

**Превосходство над другими вариантами Pixar.**

**У Pixar только один хит.**

**Анимация, возможно, теряет приоритетную позицию.**

Каждый пункт сам по себе не сулил ничего хорошего Pixar. Все вместе они сводились к мрачным перспективам леввериджа Pixar. Кто-то сказал бы, что Disney владеет всей рыночной силой, что Pixar был лишь мухой на спине слона. Disney мог позволить нам болтаться поблизости, пока мы будем им нужны, а затем в момент отшвырнуть нас в сторону.

Однако была еще одна колонка.

Первое, что написал Стив в колонке Pixar, было:

**Прибыль от IPO позволяет платить за производство.**

– Мы теперь можем платить за производство собственных фильмов, – сказал Стив. – Disney не должен оплачивать все расходы.

Именно для этого мы и затевали IPO. Если деньги имели значение, то теперь их у нас было какое-то количество. Мы предполагали, что стоимость производства следующего фильма Pixar может приблизиться к 50 миллионам долларов, а производства будущих фильмов – еще больше. Если бы мы предложили возместить половину, это, несомненно, привлекло бы внимание Disney.

Затем я добавил следующий пункт:

**Успех «Истории игрушек».**

Стив записал это в колонку Pixar.

– Никто не ожидал, что «История игрушек» окажется настолько успешной, – сказал я. – Во всяком случае, Disney.

«История игрушек» еще шла в кинотеатрах и уже преодолела планку в 170 миллионов долларов в домашнем бокс-офисе, значительно превышая ожидания Disney. К их большому удивлению, причудливый эксперимент с компьютерной анимацией превратился в главную тенденцию. Мир мог не знать о том, что весь фильм сделал Pixar, но Disney об этом знал, и это помешало бы ему отмахнуться от Pixar и компьютерной анимации как явления незначительного.

– Само по себе это не вынудит Disney передоговариваться, – добавил я, – но заставит их немного больше заботиться о том, чтобы Pixar был доволен.

Скип Бриттенхам, голливудский суперюрист, теперь состоявший в совете директоров Pixar, рассказал нам, как толкуется успех в Голливуде. Если это было правдой, сегодня звезда Pixar сияла гораздо ярче. Определенно это добавляло нам леввериджа.

– Есть еще фактор DreamWorks, – добавил я.

DreamWorks был основан в 1994 году Джефффри Катценергом после получившего широкую огласку решения генерального директора Walt Disney Company Майкла Айснера отказаться от продвижения Катценберга до позиции президента компании. Как председатель одного из подразделений Walt Disney Studio, Катценберг курировал возрождение анимацион-

ного бизнеса Disney. Вместе с двумя другими его основателями, Стивеном Спилбергом (Steven Spielberg) и Дэвидом Геффеном (David Geffen), он видел DreamWorks как производителя игровых фильмов и основателя совершенно новой анимационной студии, которая напрямую соперничала бы с Disney.

Возможные последствия существования DreamWorks для Pixar были двоякими. Во-первых, DreamWorks Animation был потенциальным соперником Pixar. Во-вторых, что было еще более важно обсудить, конкурентная угроза Disney со стороны DreamWorks могла заставить Disney меньше противостоять Pixar. Для Disney было лучше держать Pixar в своем лагере, чем рисковать получить не одного, а уже двух конкурентов в анимации, тогда как предшествующие шестьдесят лет их не было ни одного.

– Больше всего на свете Катценберг хотел бы одержать над Disney верх в анимации, – сказал Стив. – Он бельмо на глазу Disney. Если Айснер проиграет Pixar другой студии, а DreamWorks преуспеет в анимации, Айснер может пойти ко дну как директор Disney, проигравший анимацию.

Стив записал в колонку Pixar:

### **Угроза Disney со стороны DreamWorks.**

Затем он заполнил еще одну строку в нашей колонке:

### **Лучшая сделка, если подождать.**

– Если мы не заключаем сделку с Disney сейчас, – сказал Стив, – мы получим лучшую сделку потом, когда контракт будет окончен. На ведение бизнеса с Pixar будут претендовать разные студии. Возможно, мы смогли бы получать восемьдесят или даже девяносто процентов прибыли, гораздо больше, чем мы могли бы выбить из Disney сегодня.

– Мы не можем на это рассчитывать, – возразил я. – Если наши следующие фильмы выступят хуже, условия могут быть хуже. Этот пункт может сыграть как за, так и против нас. Кроме того, если мы договоримся с Disney, мы могли бы получить лучшие условия уже сейчас, даже для «Приключений Флика».

– Но я думаю, мы вынуждены платить какую-то премию за партнерство с Disney, – добавил Стив, – из-за их огромного, по сравнению с другими студиями, опыта в анимации. Если позже мы продолжим с другой студией, мы можем получить лучшие условия.

Я был согласен, что Pixar платит премию за ведение бизнеса с Disney, вероятно, в той форме, что Disney забирает большую часть прибыли – она могла бы быть меньше, если бы мы сдались другой студии. Еще я чувствовал, что любая сделка с другой студией зависела бы от нашего послужного списка. И не было смысла настаивать на ней сейчас.

Таблица теперь выглядела так:

DISNEY	PIXAR
Не обязаны менять контракт.	Прибыль от IPO позволяет платить за производство.
Могут сами инвестировать в компьютерную анимацию.	Успех «Истории игрушек».
Превосходство над другими вариантами Pixar.	Угроза Disney со стороны DreamWorks.
У Pixar только один хит.	Лучшая сделка, если подождать.
Анимация, возможно, теряет приоритетную позицию.	

### **DISNEY**

**Не обязаны менять контракт.**

**Могут сами инвестировать в компьютерную анимацию.**

**Превосходство над другими вариантами Pixar.**

**У Pixar только один хит.**

**Анимация, возможно, теряет приоритетную позицию.**

**PIXAR**

**Прибыль от IPO позволяет платить за производство.**

**Успех «Истории игрушек».**

**Угроза Disney со стороны DreamWorks.**

**Лучшая сделка, если подождать.**

Трудно было оценить, как все это теперь развернется. Левиридж был у нас обоих. Но было ли его у Pixar достаточно, чтобы инициировать переговоры именно сейчас и на благоприятных для себя условиях? Мне казалось, что у нас достаточно данных, чтобы это выяснить. Всего одного из наших пунктов было достаточно, чтобы вызвать Disney за стол переговоров. И мы не должны были бояться подождать, если не сумеем воплотить замысел сейчас.

– Я думаю, стоит попробовать, – сказал я Стиву.

– Было бы лучше, если бы Disney вышел на переговоры с нами, – ответил Стив. – Мы только что сделали огромный хит. Неужели Айснер не захочет нас порадовать?

Стив был прав. Было бы намного лучше, если бы первый шаг сделал Disney. Мы не хотели показаться слабыми или нуждающимися. Меня тревожила необходимость для Pixar делать первый шаг.

– Это было бы лучше, – согласился я. – Но все, что мы знаем, говорит о том, что Айснер так не работает. Он держит все в секрете. Даже если бы Disney хотел смягчить для Pixar сделку, ничто не заставляет их делать это сейчас. Может быть, стоит сделать движение, пока слава «Истории игрушек» еще находится в зените.

– Но если они скажут нет, – добавил Стив, – это может отравить наши взаимоотношения, следующие два фильма будет делать сложнее.

– Я надеюсь, это не повлияет на процесс кинопроизводства, – сказал я. – Мы должны разделять бизнес и творческие отношения.

– Давайте посмотрим, чего мы хотим, если все-таки подойдем к ним с переговорами, – продолжил Стив.

Это была еще одна тема, которую мы часто обсуждали со Стивом. Если мы придем в Disney с обсуждением нашей сделки, мы должны абсолютно четко представлять, чего мы хотим. Дело было в нашей переговорной стратегии.

Естественная тенденция переговоров – заняться позиционной борьбой. Это означает – занять позицию, зная, что она не окончательная, и держать в уме запасной вариант. Опасность позиционной борьбы в том, что она заставляет вас думать о запасных вариантах, что ослабляет вашу уверенность в основной позиции. Как вести переговоры против самих себя. План А может быть оптимальным для вас, но внутренне вы уже убедили себя согласиться на план Б.

У нас у обоих, и у Стива, и у меня, было стойкое неприятие к подобному подходу к переговорам. Мы предпочитали отстаивать свои позиции, не думая об отступлении. Когда Стив понял, чего мы хотим добиться в ходе переговоров, мы развивали в себе что-то вроде религиозной убежденности в этом. В его сознании если мы не получали чего хотели, ничто другое не могло этого заменить, так что мы просто уходили прочь. Это делало Стива невероятно сильным переговорщиком. Он вцеплялся в свою позицию ожесточенной, почти неразрываемой хваткой. Но риск состоял в том, что задача окажется непосильной и мы просто уйдем ни с чем. Если мы не собирались обзаводиться запасным планом, нужно было быть очень осторожными в осознании своих желаний.

Стив поменял цвет маркера и написал в другой части доски: **Новая сделка.**

Ниже он написал:



### *1. Креативный контроль*

– Мы должны контролировать свою творческую судьбу, – заявил Стив. – Мы доказали, что можем сделать отличный фильм. Мы не можем быть постоянно подотчетными Disney, ожидать, что они одобряют наши творческие выборы.

Если вы не были Стивеном Спилбергом, Роном Ховардом или другим известным режиссером, то для независимой производственной компании, чьи фильмы финансировал кто-то другой, получить креативный контроль было почти неслыханным делом.

Обычно это право принадлежало тому, кто вкладывал деньги. Мы уже решили, что творческий контроль *внутри* Pixar получают Джон и его команда. Теперь мы хотели уменьшить любое внешнее влияние на них.

– Очень поможет то, что мы хотим сами финансировать свои фильмы, – добавил я, – но Disney будет нервничать по этому поводу так долго, как будут платить хоть что-то.

Тем не менее мы оба согласились, что креативный контроль имеет важнейшее значение для будущего Pixar.

– Другое обязательное условие – благоприятные окна релизов, – сказал я.

Конечно, я попал в Pixar как вестник перемен. Моей задачей было встряхнуть компанию и повести ее в эру коммерческого успеха и результативности, которых ей не доводилось переживать прежде.

Время выхода фильмов имело большое значение, особенно – высокобюджетных семейных фильмов. Оптимальных дат было две: начало лета и День благодарения, который праздновался незадолго до Рождества. Никакой другой период не давал таких кассовых возможностей. Любой заключаемый нами контракт, с Disney или другой студией, должен был гарантировать, что фильмы Pixar получают оптимальные окна релизов. Стив записал на доске:

### *2. Благоприятные окна релизов.*

– Disney должен относиться к релизам фильмов Pixar как к своим собственным, – добавил Стив, чтобы подчеркнуть этот пункт.

Затем он написал:

### *3. Действительное разделение прибыли 50/50.*

Это был тот самый важный вопрос. Все наши финансовые расчеты показывали, что мы должны сохранять, по крайней мере, 50 процентов прибыли от наших фильмов.

– Настоящие пятьдесят на пятьдесят, – сказал Стив. – Честно подсчитанные.

– Без использования древних голливудских условий подсчетов, работающих в пользу студий, – добавил я. – Остается вопрос брендинга, – продолжил я. – Фильмы Pixar под брендом Pixar.

Мы обсуждали это бесконечно.

Стив записал:

### *4. Бренд Pixar.*

– Мы сделали эти фильмы, – сказал Стив. – Мир должен знать об этом.

Это был четвертый базовый элемент бизнес-плана Pixar.

– Что-то еще? – спросил Стив.

– Из крупных вопросов – нет, – сказал я. – Ничего принципиального для нас.

Теперь на белой доске была колонка, в которой значилось:

1. *Креативный контроль.*
2. *Благоприятные окна релизов.*
3. *Действительное разделение прибыли 50/50.*
4. *Бренд Pixar.*

Мы понимали, что в любых заново открытых переговорах возникнет много других вопросов, но в этих четырех пунктах мы планировали уверенно держаться до конца. Если бы мы уступили в одном из них, будущее Pixar оказалось бы под угрозой. Для нас это стало бы причиной отказаться от сделки.

– Я думаю, мы готовы, – сказал я.

– Я позвоню Айснеру, – ответил Стив. – Расскажу ему, что у нас на уме.

Я был уверен, что это правильный шаг. Было, однако, немного страшно. Если Айснер закроет перед нами двери, потому что решит, что мы выходим за рамки, наши шансы улучшить финансовую ситуацию в ближайшие годы или даже в средне отдаленной перспективе растают. Но мы обдумали эту мысль с самых разных сторон. Пора было запустить новые переговоры с Disney.

Мы не могли предсказать, что случится дальше, но одно было ясно: когда Стив возьмет трубку и позвонит Айснеру, для Pixar многое будет поставлено на кон.

## Время покера

Стив позвонил Айснеру в начале февраля 1996 г., чтобы начать разговор о возможном изменении соглашения с Disney. Он объяснил, что намерен использовать собранные нами средства для полной или частичной оплаты затрат на производство наших фильмов, а также привел четыре наиболее значимых для нас условия. Айснер ответил, что в разговоре заинтересован. Он сказал, что открыт этим четырем предложениям и хотел бы расширить существующий контракт, добавив в него еще фильмов, чего мы ожидали. Разговор прошел хорошо. Айснер пообещал, что скоро с нами свяжется.

А затем мы начали готовиться к переговорам с Disney. Я должен был курировать все детали и оформление контракта, во многом, как я делал это перед IPO Pixar, а Стив – поддерживать связь с Айснером, чтобы решать затруднительные вопросы. Мы собрали команду, чтобы убедиться, что ничего не упускаем. Мы хотели составлять контракт сами и наняли для этого Гари Мура. Гари делал определенную работу для Стива в NeXT и представлял Pixar в наших сделках о патентных лицензиях с Microsoft и Silicon Graphics. Хотя, как и у нас, у Гари не было опыта в развлекательном законодательстве, он был прекрасным юристом и искусным составителем документов.

Для прикрытия сделки с развлекательной стороны у нас был Сэм Фишер, наш адвокат из сферы развлечений. У нас с Сэмом установились прекрасные взаимоотношения, в продвижении по голливудским дорогам я видел в нем надежного партнера. Мы добавили пару специалистов из Голливуда, которые помогли бы нам составить условия расчетов для получения настоящей доли от доходов. Также в совете директоров у нас был Слип Бриттенхам. Он помог бы с крупными задачами и мог бы при необходимости включиться в общение с Майклом Айснером. Это была первоклассная команда по контрактным переговорам в Голливуде. Нехватка юридических мускулов не должна была стать для нас препятствием.

Тем не менее то, что произошло дальше, нас удивило. Коротко говоря, это было – ничего.

После первого звонка Стива Майклу Айснеру мы ожидали какого-то скорого развития событий. Что кто-то из Disney звонит Стиву или мне и мы запускаем процесс. Но никто не звонил. Создавалось ощущение, что того разговора и вовсе не было. Прошла пара недель, и Стив сделал еще звонок Айснеру, чтобы продолжить начатый разговор. Айснер повторил, что заинтересован, и сказал, что даст делу ход. Прошло еще несколько недель. По-прежнему ничего.

Схема повторилась еще раз, после чего Стив начал раздражаться. Ему казалось, что Айснер играет с ним, говорит по телефону одно, но в действительности ничего не делает. Мы понимали, что для Disney эта сделка – одна из многих, возможно, и не самая важная, но это не объясняло того, почему действия Disney противоречили словам, сказанным Айснером Стиву по телефону. Со временем Стив начал принимать это на свой счет.

– Может быть, Айснеру просто не нравлюсь я, – сказал он мне однажды днем весной 1996 года. – Он говорит мне что-то и ничего не выполняет. Я просто не понимаю этого.

Репутация Стива шла впереди него, и, может быть, Айснер просто не доверял ему. Они оба привыкли управлять ситуацией. Так что, возможно, они просто действовали друг другу на нервы. Но я не был уверен, что Disney не давал ситуации развиваться именно по этой причине. Я проверил свои сомнения с Сэмом Фишером, который напомнил мне, что Айснер был серьезно занят интеграцией ABC в Disney. Это поглощение, случившееся всего пару месяцев назад, было вторым по величине в истории США после покупки RJR Nabisco Inc. частной инвестиционной компанией Kohlberg Kravis Roberts в 1989 году за 25 миллиардов долларов. Сэм считал немного странным, что из офиса Айснера нет никаких новостей, но не видел причины в напряжении между Айснером и Джобсом.

– Не думаю, что здесь есть что-то личное, – сказал я Стиву. – Мы много просим у Disney, условий, которых они, вероятно, никому не давали прежде. Сомневаюсь, что кто-то делит прибыль пятьдесят на пятьдесят, особенно в анимации, и уж точно ни у кого нет брендинга, о котором просим мы. Может быть много причин, по которым Айснер берет паузу, и не последняя из них – приобретение ABC.

Я чувствовал, что главным здесь было терпение. Disney не сказал нет. Но Стив не привык, что от него отмахиваются, и ему это не нравилось. Чем больше проходило времени, тем больше росло его раздражение.

Наконец, однажды днем он в отчаянии воскликнул: «Не знаю, смогу ли я так работать!»

Случай, когда потенциальная сделка сорвалась по той причине, что лидеры с обеих сторон не могут найти общий язык, не стал бы беспрецедентным, но мне казалось, еще рано отказываться от усилий по началу переговоров, по крайней мере пока. Сам я коротко встречался с Айснером несколько месяцев назад, еще до выхода «Истории игрушек». В одну из моих поездок в Голливуд со Стивом мы заходили поздороваться с ним. Встреча была дружеским визитом для прощупывания почвы перед приближающимся релизом. Я был впечатлен Айснером. Он был высоким и худощавым мужчиной за пятьдесят. Казалось, костюм ему слегка великоват, он входил в комнату непринужденной размашистой походкой. Он чем-то походил на любимого дядюшку, очаровательного и харизматичного. Это был обыденный разговор о кинобизнесе и маркетинге перед выпуском «Истории игрушек».

Вспоминая ту встречу, я сказал Стиву: «Все, кого мы знаем, сказали об Айснере то же самое. Он до последнего не раскрывает карты. Нет никаких свидетельств того, что это личное».

Скип Бриттенхам несколько раз предлагал вмешаться, однако мы не соглашались, опасаясь, что наше поведение примут за отчаяние. Но сейчас прошло уже достаточно времени.

– Как насчет принять предложение Скипа? – сказал я. – Он мог бы осторожно выяснить, что происходит. Почему бы не позвонить ему?

Стив поговорил со Скипом, который сказал, что закинет пару пробных шаров и посмотрит, что сможет выяснить. Он не будет звонить исключительно с этой целью, а подождет, пока у него появятся какие-то другие дела с Disney, что даст ему естественный повод выйти на связь.

Скип перезвонил нам через пару недель, в мае. Мы со Стивом разговаривали с ним в конференц-зале.

– Я думаю, они заинтересованы в общении, – сказал Скип. – Они хотят партнерства с Pixar. Но они хотят как следует осмыслить условия. Нам просто нужно быть терпеливыми.

Скип оказался прав. Вскоре после того разговора мы получили первый сигнал о том, что Disney наконец хочет разговаривать. Айснер позвонил Стиву и сказал, что хочет начать движение вперед. Он не был готов сказать, что принимает все выдвинутые Стивом условия, но он по-прежнему был открыт. Айснер предложил постепенно начинать переговоры, чтобы понять, как стороны понимают все детали. Он назначил наблюдать за процессом молодого менеджера Роба Мура (Rob Moore). Он был вице-президентом и финансовым директором Walt Disney Pictures and Television.

Но Стив был настроен скептически.

– Может быть, нам не стоит браться за это без окончательного согласия по основным вопросам, – сетовал он.

Я не мог с ним не согласиться. Иногда следует прояснить все заранее. Но я чувствовал, что сейчас следует поддерживать темп.

– Айснер знает, на чем ты стоишь, – предположил я. – И мы обязательно повторим все с Муром. Я думаю, надо отпустить ситуацию и посмотреть, куда мы придем.

Стив согласился, но хотел быть уверенным, что мы не спустим глаз с основных пунктов переговоров.

Когда я впервые разговаривал с Робом Муром по телефону, не ожидал многого. У контрактных переговорщиков Disney была репутация непреклонных. В отрасли на них смотрели скорее как на убийц сделок, а не на организаторов сделок. Я предполагал, что Мур окажется одним из них.

Хотя Мур оказался совсем не тем, кого я ожидал. Он был открытым, обаятельным и обладал отличным чувством юмора. В нем была непринужденность, которая так мне понравилась, он почти застал меня врасплох. Уже скоро мы погрузились в детали сделки. Мы прояснили все позиции – сначала в общем, а затем в виде непосредственных контрактных правок. Работа Мура оказалась невероятно конструктивной. В компании, которая была знаменита своим управлением сверху, он не боялся мыслить самостоятельно и был готов вносить изменения, чтобы дело было сделано.

Сделка была крайне сложной, она требовала множества документов по голливудской бухгалтерии, окнам релизов фильмов, продвижению товаров, утверждению продукции и другим аспектам. Было множество точек, в которых все могло пойти не так.

И вполне естественно, что в ноябре 1996 года, после шести месяцев работы, мы уткнулись в стену.

Мы запрашивали равные права с Disney в отношении брендинга. Мы знали, что Disney никогда не позволит Pixar выступать на 100 процентов под своим именем. И по правде говоря, из всех студий мы не возражали делить бренд именно с Disney, поскольку они обладали огромным кредитом доверия в анимации. Однако мы настаивали именно на равных позициях в афишах.

Айснер противился, поскольку чувствовал, Disney слишком много делает для того, чтобы превратить Pixar в центр влияния в развлечениях, и что однажды, когда сделка с Disney закончится, может оказаться, что они вырастили из нас своих худших врагов. С его точки зрения, Pixar было достаточно получить право на самостоятельное производство фильмов, но не равное с Disney представительство и не право брендирования продукции и игрушек. Для него это было критической линией.

Я мог понять беспокойство Айснера. Если компьютерная анимация приобретет популярность, то маленький Pixar вполне может однажды составить конкуренцию Disney. Но в этом вопросе у нас не было запасного варианта. Нам нужно было решить, выходить из сделки или соглашаться в вопросе о брендировании на что-то меньшее. В целом Disney принял все наши предложения, хотя детали еще требовали проработки. Но этот вопрос о судьбе Pixar пока подвис.

Если бы мы ушли сейчас, нам пришлось бы отказаться бы от всех своих завоеваний и продолжать годами страдать от условий того же соглашения, гадая, сможем ли мы совершить лучшую сделку с Disney или другой студией позднее. Если бы мы продолжили разрабатывать сделку, наша доля прибыли от фильмов могла уже сейчас вырасти в четыре раза, но не было бы признания бренда, которого мы хотели. Нужно было учесть голос каждого: Стива, Эда, Джона, мой. Что бы мы ни делали, мы должны были сделать это вместе. В один из дней мы встретились в нашей обычной комнате для переговоров.

Джон был полностью погружен в создание «Приключений Флика» и надзором за «Историей игрушек-2». Подобные встречи были редкостью. Он сразу понял, что если мы хотим его видеть там, то это значит, что затевается что-то серьезное.

– Я говорил с каждым из вас, – начал Стив. – Переговоры с Disney идут нелегко. Мы добились серьезного прогресса, но уперлись в стену с вопросами о брендинге. Меня это огорчает. Pixar должен быть брендом. Это *наши* фильмы. Мы заслуживаем полного доверия в их производстве.

В голосе Стива не было и намека на примирение. Он говорил так, будто бросал вызов.

– Почему они не позволяют нам сделать это? – спросил Джон.

– Айснер боится превращения Pixar в следующий большой бренд в анимации, – вмешался я.

– Совершенно нечестный принцип, – сказал Эд. – Мы делаем фильмы, и они получают признание.

Казалось, Эда ничто не могло вывести из равновесия. Но сейчас он был явно разозлен и обижен. Вопрос о признании бренда стал делом принципа.

– Если следующие два фильма будут успешными, признание получит Disney, – сказал я. – Если нет, Айснер обвинит Pixar и избавится от нас.

– Почему они просто не могут сделать то, что будет правильным? – сказал Джон. – Мы создаем эти истории и персонажей, здесь, в этом здании. Не там. Все, чего мы хотим, – это признания сделанного нами. Почему они не хотят принять это?

Джон воспринимал это очень эмоционально, и его можно было понять. Он потратил на разработку этих персонажей годы. Для него они были как дети. Дети Pixar. Я был почти уверен, что он не испытывал желания видеть на афише «История игрушек» от Disney со словом Pixar мелкими буквами в стороне.

– Давайте посмотрим на это с другой стороны, – сказал я. – Если мы уйдем, откажемся от прибыли пятьдесят на пятьдесят от наших двух следующих фильмов. Если фильмы станут блокбастерами, это может стоить пятьдесят миллионов за каждый.

Новое соглашение заменило бы старое, что позволило бы двум новым фильмам пользоваться всеми преимуществами его новых условий.

– Но стоит ли это превращения Pixar в бренд? – спросил Стив. – В дальнейшем это могло бы стоить столько же или больше, когда мы освободимся от Disney и будем владеть всеми правами на наши фильмы. Посмотрите, насколько аудитория доверяет бренду Disney. Ради него они идут в кино и в тематические парки. Если бы такой бренд был у Pixar, мы смогли бы зарабатывать позже намного больше, чем теперь, если сдадимся.

– Но в ближней перспективе мы завязнем в старом соглашении, – сказал я.

– Ты не думаешь, что в долгосрочной перспективе это оправданно? – спросил Стив.

– Не уверен, – сказал я. – Мы будем полагаться на самих себя, это точно, но краткосрочная цена очень высока.

– Они знали об этом с самого начала переговоров, – добавил Стив. – Если это такая большая проблема, они должны были сказать об этом раньше. Мы создаем эти сюжеты и персонажи. Они наши. Как мы можем позволить кому-то другому поставить это в заслугу себе?

Эмоции действительно били через край. Духа компромисса в этой комнате не ощущалось вовсе.

– Нашим единственным шагом может быть конец переговоров, – сказал я. – Нам придется уйти. Без возможности вернуться.

– Я не хочу настаивать на таком решении, – сказал Стив, – но я не думаю, что мы будем довольны сами собой, если уступим в этом вопросе. Мы будем несчастны, наблюдая, как Disney снова и снова выпускает нашу работу под своим брендом. Если мы уйдем, мы сохраним самоуважение, и я думаю, позднее мы все равно получим лучшие условия.

– Я тоже «за», – сказал Джон. – Мы продержимся следующие два фильма, а потом получим всю маневренность, какую захотим.

– Я тоже, – сказал Эд. – Нам пришлось через многое пройти, чтобы получить то, что у нас есть. Мы справимся.

Отправляясь на эту встречу, я еще не определился в своем мнении по этому вопросу. Я помнил, что для нас это был один из поводов уйти, но мне нужно было быть уверенным, что мы не позволяем своей гордости стоять у нас на пути. Принципы были важны, но мы не могли позволить себе быть высокомерными. В конце концов, у Pixar был всего один фильм его имени. Мы утвердили все экономические условия, которых хотели от Disney, и мы уходили

лишь потому, что Disney – единственная компания двух поколений анимационных развлечений, ставшая национальным брендом, – не хотела поровну делить с нами афишу. Я также не был уверен, что акционеров сильно волнует вопрос о бренде Pixar, если мы увеличиваем долю прибыли в четыре раза.

Но бывают моменты, когда принципы действительно имеют значение, и этот как раз казался одним из них. Было невозможно для нас чувствовать себя отлично, если бы мы уступили Disney в вопросе о бренде. А для Pixar было жизненно важным чувствовать себя отлично, занимаясь тем, чем мы занимались. Это было в сердце нашей культуры. Как мы могли делать отличные фильмы, вскипая от негодования по поводу того, кто присваивает результаты наших трудов? Так не получится.

– Я с вами, – сказал я. – Мы должны жить со своим выбором, а не только с прибылью от него.

Мы были единодушны. Мы решили уйти.

Я по-настоящему гордился нашим решением. Стив оказался на трибуне, защищая права Pixar, готовый поставить все на то, что считал важным. Джон, Эд и я стояли за ним. Если Pixar предстоит теперь рухнуть, мы сделаем это вместе.

Я позвонил Робу Муру и сказал, что мы отменяем сделку. Не думаю, что он сильно удивился. Мы с ним много обсуждали вопрос брендинга. Он знал, насколько это для нас важно. Роб воспринял известие спокойно. Одни сделки удаются. Другие – нет. Я был почти уверен, что он не скоро возьмется за следующее дело с Disney.

Но для меня срыв сделки стал более сильным разочарованием. После звонка Робу я почувствовал, что из меня будто выпустили музыку. Все действительно закончилось. Как я делал это иногда, когда чувствовал себя разбитым, я пошел гулять по Пойнт-Ричмонду. Недалеко от офиса Pixar был тихий парк с замечательными видами на залив Сан-Франциско. Я хорошо понимал риски разработки такой сложной сделки, как эта. Я занимался этим всю свою карьеру. Я был согласен со Стивом, что мы еще получим свой шанс после того, как закончим две картины. Однако теперь сделать эти картины хитами становилось еще труднее. И мы уходили от того, что казалось такой сладкой сделкой для Pixar. Очень сладкой. Мы подошли так близко.

Теперь пришло время задуматься о будущем, в котором все менее и менее вероятно присутствовал Disney. Мы снова испытывали судьбу.

## Последние двадцать процентов

После прекращения переговоров с Disney Джон и Эд быстро погрузились в творческие и производственные вопросы, связанные с «Приключениями Флика» и «Историей игрушек-2», а Стив проводил тихие рождественские праздники в кругу семьи, в Пало-Альто. Я вернулся к вопросам построения инфраструктуры Pixar. Моя команда отвечала за растущие потребности Pixar в компьютерах, оборудовании и человеческих ресурсах, а также финансовые аспекты расширения студии. Одни только компьютерные потребности потрясали. По мере технического усовершенствования фильмов усложнялись и компьютеры, необходимые для генерирования кадров. К счастью, для управления этими усложняющимися процессами мы наняли блестящего профессионала Грегга Брандо (Greg Brandeau).

Пока мы боролись с вызовами растущей студии, случилось чуть большее, чем маленький сюрприз, когда через пару недель после начала 1997 года мне, сидящему в своем кабинете, позвонил Стив, чтобы поделиться новостями.

– Айснер звонил, – сказал Стив. – Он хочет возобновить разговор.

– Что? – не поверив, воскликнул я. – Шутишь!

– У него есть идея, как прорваться через тупик, – продолжал Стив. – Я сказал, что готов разговаривать, но не хочу терять время. Мы не собираемся менять свою позицию. Он попросил день или два, после чего снова мне позвонит.

– Это мы уже слышали, – сказал я скептически. – Однако он и правда вышел на связь. Необычно для него.

Мы терпеливо ждали, загадывая, что на уме у Айснера. Два дня спустя он снова позвонил Стиву.

– Он хочет завершить сделку, – сообщил Стив. – Как можно быстрее. Он даст нам равное бренди́рование.

– Ух ты, – сказал я, едва поверив услышанному. – Это большой, большой разворот. Что его заставило так пересмотреть ситуацию?

Я был почти уверен, что если Айснер даст нам брендинг, то за это придется заплатить.

– Он хочет право покупать в Pixar акции, – продолжал Стив. – Он считает, что если Disney помогает Pixar в построении бренда, он должен иметь право получать от этого выгоду. Владение частью Pixar может оправдать уступки в вопросах бренда.

– Просто фантастика! – немедленно отреагировал я.

Это было потрясающе. Айснеру была безразлична анимация. Его интересовал Pixar настолько, чтобы приобрести часть компании. Это было очень важно.

– Он сказал что-то еще об инвестициях в Pixar? – спросил я.

Стив объяснил, что Айснер не проговаривал все детали. Он сказал, что Disney не нужно владеть большой долей Pixar. Он не хотел ставить под вопрос нашу независимость – просто участвовать в успехе компании. Опять же, это было прекрасно. Но Стив хотел быть осторожным.

– Нам нужно об этом подумать, – сказал он. – Не хотелось бы открывать Disney заднюю дверь, чтобы они контролировали нас через владение акциями, или через участие в совете, или еще как-то.

– Мы можем выстроить сделку так, чтобы защитить себя от этого, – сказал я. – Ларри Сонзини сумеет это сделать. Айснер не сказал, что ищет способ контролировать или хочет место в совете. Я бы поверил ему на слово.



Стив сказал, что вопрос нужно исследовать. Если наши адвокаты смогут найти для Disney гарантированный способ инвестировать пассивно, мы его рассмотрим. Я немедленно занялся этим. Я позвонил Ларри, и он сказал, что позаботится о том, чтобы смягчить опасения Стива.

В соответствии с нашим запросом Ларри и его команда структурировали инвестиции, и Айснер остался верен своему слову. Они были открыты выполнить все, что мы хотели, сейчас же, до выхода нашего следующего фильма, за годы до того, как это было возможно по прежним условиям. Мы собрали все наши ресурсы, и в начале февраля я почти переехал в Лос-Анджелес, чтобы работать в офисах Disney, где Роб Мур и наша прежняя команда завершали работу над деталями сделки.

В контрактных переговорах, как и во многих других устремлениях, последние двадцать процентов работы могут забрать на себя восемьдесят процентов усилий. Именно в этих двадцати процентах прорабатываются мельчайшие детали. Одна проблема – это запредельное количество времени, потраченное на описание непредвиденных обстоятельств, которые, скорее всего, никогда не случатся. Например, если на Пойнт-Ричмонд обрушится землетрясение и задержит завершение фильма, будет ли более поздний выпуск фильма засчитан как нарушение контракта со стороны Pixar? В какой степени Pixar стоит защищаться от риска землетрясения? На самом деле вопрос не столь уж и безоснователен, особенно если учесть, что фильм создается на границе печально известного разлома Сан-Андреас.

Или, например, если Disney и Pixar делят расходы на покупку компьютеров, чтобы сделать фильм в рамках соглашения, может ли Pixar использовать эти компьютеры для других, не связанных с Disney проектов? Если да, то должен ли возмещать расходы Disney? Поскольку список рисков и непредвиденных обстоятельств может быть бесконечным, один из признаков хорошего переговорщика – знать, где подвести черту, чтобы можно было двигаться дальше. В переговорах всегда есть постоянное напряжение между инерцией и страхом. И здесь необходимы упражнения в управлении рисками.

Проиллюстрировать эту мысль может пример из времен начала работы над приложением соглашения под названием «Изложения». Коротко, по его условиям, на каждую картину, создаваемую по новому соглашению, Pixar обязан предоставлять Disney одну или более идей для фильма в форме изложения. Но каким должно быть это изложение? Это должна быть одна строка или открытка со словами «Отец отправляется в путешествие, чтобы найти своего сына; да, и они оба рыбы»? Наверное, не прокатило бы. Так что в соглашении прописываются детали: небольшое изложение, объемом менее трех страниц, которое может стать основой сценария.

Но Pixar часто передавал свои изложения устно, используя наброски и раскадровки. Что, если этот метод предпочтительнее? Соглашение должно предусмотреть и эту возможность. И Disney хотел быть уверенным, что это будут изложения оригинальных сценариев, не сиквелов или приквелов, так что и это тоже должно быть определено.

Что происходит после того, как Pixar предоставляет Disney изложение? Может ли Disney раздумывать столько, сколько захочет? Три месяца (слишком долго для Pixar), две недели (слишком мало для Disney)? Что, если Disney вообще не отвечает? Занят ли чем-то более интересным; ему наскучили фильмы Pixar; завалилось ли изложение в чьем-то почтовом ящике. Сложный вопрос. Может ли в этом случае Pixar отправляться на все четыре стороны и делать что хочет? В конце концов, у Disney был шанс ознакомиться с представленным изложением. Если Disney не отвечает, в этом нет вины Pixar. Опять же, если Disney не отвечает и Pixar начинает действовать на свое усмотрение, не получив его благословения, разумно ли требовать, чтобы Disney вкладывал свой бренд и дистрибьюторские силы в фильм, который не утверждал?

Большинство из этих непредвиденных обстоятельств, конечно, никогда не наступит. В реальной жизни наиболее вероятным будет сценарий, где сценарная команда Pixar имеет конструктивные рабочие отношения с Disney, где они читают и гармонично работают над изложением фильма, ни разу не заглянув в контракт. Большинство споров в жизни разрешаются

без участия контракта. Однако, если вы подчиняете обстоятельства написанному соглашению, оно должно разумно покрывать риски так, чтобы, если что-то пошло не так, все понимали, где они находятся.

Покрывавшие изложение статьи были всего одним пунктом условий. Умножьте его на сто – и получите примерное представление о сложности этих переговоров. Каковы были права Disney в вопросах надзора над производством Pixar? Какой доступ к технологии Pixar получит Disney? Будет ли у Pixar право голоса в вопросах маркетинга фильмов? Как будет устанавливаться бюджет фильмов? Какими могут быть обоснования увеличения бюджета? Какие права по использованию персонажей Pixar в своих тематических парках получит Disney? Как насчет его новой линии круизных лайнеров? Должен ли Pixar за это платить?

Одна из статей касалась категории «производные продукты». Это были продукты, основанные на оригинальных фильмах, такие как сиквелы, приквелы, телешоу, видеоигры, ледовые шоу, бродвейские мюзиклы и аттракционы в парках. Будет ли иметь право Pixar делать все это самостоятельно? Если да, то как будут делиться расходы и прибыль и каковы будут обязанности Disney по дистрибуции подобной продукции? Если Pixar не производит таких продуктов, но это делает Disney, должен ли Pixar получать за это деньги? И сколько?

Насколько бы сложными ни были эти условия, все они меркли в сравнении с условиями, прописываемыми, как будет рассчитываться и делиться прибыль от фильмов. Для их понимания действительно нужна была степень в бухгалтерских науках.

На нашу с Робом Муром долю выпало повалить эти условия на ковер, а на долю команд наших юристов – выправить и согласовать язык контракта, который выразит эти условия в словах. Мы с Муром были как два спарринг-партнера, двигаясь вперед и назад и снова вперед и назад, выправляя решение для каждой детали будущих взаимоотношений Pixar с Disney. Мы быстро наладили рабочий контакт, и иногда у нас возникало чувство, будто мы состоим в одной команде, работая над, казалось, бесконечным списком задач. Шаг за шагом – договор, наконец, сложился. К моменту завершения работы четыре главных вопроса, поставленных Стивом во время первого звонка Айснеру, были решены.

Что касается креативного контроля, то, согласно договору, в любых картинах, где режиссером выступал Джон Лассетер, окончательный креативный контроль будет иметь Pixar; в любых картинах, срежиссированных кем-то, кто прежде снял или был вторым режиссером на анимационных полнометражных фильмах, собравших в домашнем бокс-офисе более 100 миллионов долларов, Pixar получит окончательный креативный контроль; в любых других обстоятельствах Pixar и Disney получают совместный окончательный креативный контроль. Это означало, что даже начинающие режиссеры, такие как Эндрю Стэнтон и Пит Доктер, могли получить право полного креативного контроля, если прежде сняли успешный фильм с Джоном Лассетером, что, собственно, и происходило с Эндрю в «Приключениях Флика».

В вопросе о релизе окон Disney согласился выпускать фильмы Pixar в оптимальные летние или праздничные даты и давать фильмам достаточно времени для сбора плодов успеха. По сути, они согласились обращаться с фильмами Pixar как со своими.

В отношении разделения доходов от фильмов мы согласились на настоящие 50/50. После выплаты Disney стандартного вознаграждения за использование ее кинопрокатной сети и после покрытия расходов на маркетинг фильма прибыль должна быть ровно поделена между Disney и Pixar. Соглашение включало детальные условия расчета прибыли; насколько нам известно, подобные условия впервые были прописаны таким способом.

Наконец, что касается брендинга, соглашение включало условия, которые, я был в этом вполне уверен, никогда не формулировались прежде. В них говорилось, что бренд Pixar будет признан как равноценный бренд по отношению к фильмам и что логотип Pixar будет использован «равным для восприятия» способом рядом с логотипом Disney. Даже если стиль двух

логотипов будет различным или один из них будет выполнен заглавными буквами, а другой – строчными, они все равно должны *выглядеть* как знаки одного размера. Это также означало, что с этого самого момента фильмы Pixar будут продаваться под заголовком «Disney • Pixar», а не «Walt Disney Pictures представляет...». Короче говоря, Pixar будет делить бренд всего, что ассоциируется с нашими фильмами, пополам с Disney. Уже никогда мы не будем стоять ниже Disney в отношении фильмов, которые мы сделали.

– Pixar будет брендом, – сказал мне Стив после того, как мы окончательно оформили пункты этого условия. – Все будут знать, что эти фильмы сделали мы.

– Это так, – сказал я. – Все – вплоть до фигурок Базза Лайтера и футболок. Это сделали мы.

24 февраля 1997 года мы с Робом Муром сидели в комнате переговоров в Disney в головном офисе в Бербанке. Перед нами лежали окончательные копии нового Соглашения о совместном производстве между Walt Disney Company и Pixar Animation Studios. Каждый из нас взял ручку и подписал соглашение – Мур со стороны Disney и я со стороны Pixar. Дело было сделано. Мы выполнили два последних базовых условия бизнес-плана Pixar – 50 процентов прибыли от наших фильмов и бренд Pixar, который должен стать известным по всему миру.

Не думаю, что ощущал большее ликование по поводу заключенной когда-либо другой сделки.

На следующий день New York Times писала:

*Walt Disney Company сообщила о необычном 10-летнем партнерском соглашении с Pixar Animation Studios: они должны сделать пять совместных фильмов, следуя сделке, отражающей тот факт, что Голливуд все выше оценивает прибыльную сферу анимационного кино.*

*В следующих пяти фильмах Disney и молодая, неоперившаяся студия будут делить расходы, прибыль и логотип. В первую очередь, речь идет о разделении бренда, поскольку фильмы будут называться продукцией Disney-Pixar<sup>7</sup>.*

Да, конечно, пресса сделала акцент на той части сделки, ради которой мы были готовы рискнуть всем: прославленный Disney согласился делить верхние строки афиши с Pixar.

В течение долгого времени после этого, когда бы мы со Стивом ни проходили мимо магазина Disney, мы бежали проверять кукол Базза, Вуди и другие товары из фильмов Pixar. Мы рассматривали ярлыки, чтобы увидеть на обратной стороне ровно расположенные логотипы Disney • Pixar.

Я абсолютно уверен, что в магазинах было не увидеть других людей, которые бы с таким восхищением улыбались крошечным буквам на этикетке.

---

<sup>7</sup> Steve Lohr, “Disney in 10-Year, 5-Film Deal with Pixar,” New York Times, February 25, 1997, <http://www.nytimes.com/1997/02/25/business/disney-in-10-year-5-film-deal-with-pixar.html>.

## Немного признания

ПРО, новый договор с Disney и многие другие критически важные инициативы – вот что заполняло мои первые два года в Pixar. Однако не все возникавшие вопросы служили воплощению основной стратегии. Один небольшой эпизод особенно привлек мое внимание и распалил энтузиазм.

Он произошел в начале 1998 года, в то время как Pixar приближался к выпуску «Приключений Флика» и касался вопроса о финальных титрах фильма. Я наивно ввязался в эту тему и не уверен, что стал бы так упорствовать, если бы к тому моменту уже не ощущал некоторую несправедливость в связи с более ранним инцидентом и распределением признания зрителей.

Эта несправедливость началась с журнальной статьи о Pixar, вышедшей в сентябре 1998 года. Стив в течение некоторого времени подготавливал для нее почву. Еще летом он начал приглядываться к медиаплощадкам, которые позволили бы ему рассказать историю Pixar, ловко переплетенную с его собственной. В этом деле Стив был мастером, демонстрируя уровень владения стратегией и терпение, достойные подстерегающего жертву леопарда. Он согласился бы только на крупную добычу, полноценную статью в крупном журнале. Он бы даже пошел на сокращение истории, лишь бы журнал действительно был значительным. Стив проверял свои отношения с репортерами в Time, Newsweek и другими СМИ, чтобы посмотреть, кто бы мог заинтересоваться. Наконец, наибольший интерес проявил Brent Шлендер из офиса Fortune в Кремниевой долине.

Стив пригласил Шлендера в Pixar, где ему провели большую экскурсию и позволили провести время со всеми ключевыми игроками. Он также долго общался со Стивом. 18 сентября 1995 года номер Fortune принес именно то, чего хотел Стив, – огромную статью, впервые возвестившую о его возвращении и рассказавшую о новой стратегии Pixar. Обложка журнала объявляла: «Стив Джобс и его сделка с Disney». На левой странице первого разворота статьи был огромный приближенный снимок лица Стива, справа – гигантский заголовок:

### **Невероятное приключение Стива Джобса в кино.**

Подзаголовок на первой странице истории сообщал:

**Disney делает ставку на бывшего компьютерного вундеркинда: он должен создать анимационный блокбастер этого Рождества. Сможет ли он сделать для Голливуда то, что сделал для Кремниевой долины?**

Раздел рассказывал о возвращении Стива и с абсолютной точностью описывал Pixar. Чтобы показать, что значила для Стива «История игрушек», Шлендер писал:

*Выпуск «Истории игрушек» открывает новую главу в овеянной легендами карьере Стива Джобса. Если фильм станет хитом, то он сможет водить компанию с крупнейшими авторитетами дивного нового мира цифровых развлечений – такими воротилами, как Айснер и Стивен Спилберг, и такими мегазвездами, как Хэнкс и Аллен. Возможно, Джобс наконец нашел свой природный элемент – бизнес, в котором друг друга дополняют фантазия и технология. С Pixar и «Историей игрушек» «реальный» Стив, возможно, всего лишь раз, превзошел свою собственную восторженную риторику<sup>8</sup>.*

---

<sup>8</sup> Brent Schlender, "Steve Jobs' Amazing Movie Adventure," Fortune, September 18, 1995, [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1995/09/18/206099/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/09/18/206099/index.htm).

Это была фантастическая история для Стива и для Pixar, хорошо написанная Шлендером. Однако реакция Pixar была сдержанной. Очевидно, это был наиболее впечатляющий текст, написанный о Pixar за прошедшие годы, впервые представивший Pixar как развлекательную компанию и рассказавший миру о ее процессе кинопроизводства. Но что-то пошло не так. Я был в компании, когда там получили прессу. Странно, но обычной реакции в виде приветствий, «дай пять!» и поздравлений здесь не было. Реакция Pixar была скорее вежливой, политкорректное одобрение, а не веселое празднование медиапрорыва.

Учитывая исторически тревожное отношение Pixar к Стиву, легко было понять, почему статья внутри компании была воспринята со столь смешанными чувствами. Рассказ был слишком сосредоточен на нем. Звучало так, будто бы он выстроил стратегию и направление кинобизнеса Pixar практически в одиночку. Pixar впервые упоминался в статье лишь в пятом параграфе, а об «Истории игрушек» говорилось как о «новом фильме Джобса». Конечно, Стив заслуживал серьезного признания за то, что прошел вместе с Pixar через сложные годы, но даже несмотря на то, что статья продолжалась описанием Pixar с некоторыми подробностями и включала несколько больших, сделанных в Pixar фотографий, в ней по-прежнему главное и центральное место отводилось Стиву – место в истории, большую часть которой он находился далеко в стороне.

Чем больше я погружался в эти события, тем больше чувствовал себя боксерской грушей для всех: работники Pixar думали, что я защищаю Стива. Стив считал, что я прошу для работников слишком многого.

Хотя Стив был довольно закрытым человеком, когда дело доходило до взгляда общественности, он не любил делить лавры. Его умение сплетать истории вокруг больших идей было легендарным, и он с тем же умением приплетал их к собственной истории. Работать со Стивом означало работать в тени; он был не особенно щедрым в вопросах публичного разделения признания. Меня это не трогало. Однако меня больше волновало, когда в тени оказалась целая компания. Может быть, именно поэтому, когда мне представился шанс пролить немного света на работу других, я с готовностью ухватился за эту возможность.

Она возникла из, казалось бы, незначительного вопроса финальных титров «Приключений Флика». Это имена членов производственной команды, которые быстро проплывают по экрану в конце фильма, та часть, где публика собирает куртки и уходит из кинотеатров. Те сотрудники Pixar, кто участвовал в создании конкретного фильма, автоматически включались в титры. Но как насчет сотрудников Pixar, которые не принимали участия непосредственно в этом фильме, но работали во всех остальных, выпущенных Pixar?

Большинство из этих людей работали со мной, в финансах, кадрах, обслуживании, закупках и на других административных и вспомогательных должностях. Эти ответственные сотрудники работали над фильмами Pixar день и ночь – они точно не были заняты чем-то другим, но поскольку они не были закреплены за каким-то конкретным фильмом, их имена никогда бы не появились на экране в финальных титрах. Все в Pixar на те короткие секунды, пока титры прокручиваются по экрану, должны увидеть там свои имена. Даже если сидеть и смотреть эти титры будут только их семьи, то по крайней мере для них это станет прекрасным моментом, источником долгой, светлой личной и семейной гордости. Я чувствовал, что моя команда вполне достойна пережить подобный опыт.

В эту команду входили Сара Стафф, моя правая рука, управлявшая финансами и бухгалтерскими системами Pixar и сыгравшая центральную роль в IPO; Грег Брандо, блестящий менеджер по информационным технологиям, занятый чрезмерно сложными компьютерными потребностями Pixar; Том Карлайсл, наш неутомимый менеджер по эксплуатации, который заботился о нашем растущем рабочем пространстве с безграничным энтузиазмом и умением;

Рейчел Ханна, которая с нуля выстроила кадровый процесс, так нужный для роста компании; Милан Парик, руководитель бюджетного отдела, последовавший за мной с моей прошлой работы и неустанно трудившийся над созданием бизнес-плана Pixar; Лиза Эллис, которая пришла в Pixar раньше меня и занималась нашими медицинскими страховками; Мери Декола и Кати Козетта из бухгалтерии; Брин Ричардсон из отдела по работе с инвесторами; Кэтрин Сингсон, Кэтрин Сарафиан и Джонас Ривера из маркетингового и креативного отделов; Роберт Тейлор из бухгалтерского сопровождения фильмов; Марти Эшоф из бюджетного планирования; ДиДжей Дженнингс из закупок, который сделал бы все, что угодно, чтобы убедиться, что товары доставлены в Pixar вовремя и в соответствии с бюджетом; моя прекрасная ассистентка Диана Филипс. Всего в списке было сорок два человека<sup>9</sup>.

В мире знаменитостей такие люди вроде меня были малозаметны, но в моем мире они были звездами. Они прошли огромное расстояние, чтобы помочь Pixar преуспеть. Многие беспокоились не только о своей зоне ответственности, но и о компании в целом. Для них Pixar был чем-то личным. Они были невоспетыми героями Pixar, вспомогательной армией, чьи имена никогда не оказались бы в фокусе общественного внимания, но чьи усилия были ничуть не менее важны, чем работа всех остальных.

– Они все должны получить признание, – сказал я однажды Стиву. – Нам ничего не стоит добавить имена сотрудников администрации Pixar к финальным титрам фильма. Это будут несколько дополнительных секунд экранного времени. Что думаешь?

– Может быть, об этом стоит поговорить с Дарлой? – предложил Стив.

Здесь не было ни да, ни нет, но была готовность разговаривать. Я воспользовался ею.

Дарла Андерсон была сопродюсером «Приключений Флика», вместе с Кевином Реером. В Pixar она руководила группой рекламы, и это был ее первый полнометражный фильм. Я приложил много сил, чтобы она получила эту должность. Она была рада выяснить с Disney вопрос признания в виде титров.

Дарла вновь связалась со мной пару недель спустя.

– Извини, – сказала она. – Идея с титрами не движется ни туда, ни сюда. Disney очень разборчив в вопросах с титрами к фильму. Со своими фильмами они никогда такого не делали. Не будут делать и с нашим.

Одним махом Disney отверг нашу просьбу. Это казалось нечестным. Я пытался понять, почему для них это было так трудно.

Я узнал, что титры к фильмам менялись и со временем стали чем-то вроде резюме для тех, кто в них попадал. Признание не раздавалось легко. Кроме того, Disney выработал свой собственный внутренний стиль, где в титрах не было места для административных сотрудников, так что они не хотели нарушать это правило и для Pixar. Однако я оставался непреклонным. Это были *наши* фильмы. Мы только что согласовали контракт, в котором это было четко обозначено. У Pixar был креативный контроль. Это должно было быть *наше* решение. Я вернулся с этим вопросом к Стиву.

– В данном случае я не готов принять «нет» в качестве ответа, – сказал я. – Для нас это возможность сделать что-то действительно значимое для сотрудников Pixar, и это никому ничего не будет стоить.

– Если ты получишь поддержку Джона и Эда, – ответил Стив, – мы надавим на Disney.

И Джон, и Эд были членами Академии кинематографических искусств и очень хорошо понимали политику формирования титров к фильмам. Я договорился с ними о встрече, чтобы все обсудить.

---

<sup>9</sup> Полный список доступен по адресу [http://www.imdb.com/title/tt0120623/fullcredits?ref\\_=tt\\_cl\\_sm#cast](http://www.imdb.com/title/tt0120623/fullcredits?ref_=tt_cl_sm#cast).

– Проблема в том, – объяснил Джон, – что Голливуд очень серьезно относится к финальным титрам. Они не хотят размывать их назначение и разбавлять теми, кто, строго говоря, не относится к съемочной команде. И здесь они не хотят создавать прецедента.

– Но анимация – это другое, – настаивал я. – У нас нет команды, которая собирается для создания фильма и распускается, когда съемки окончены. Наши сотрудники работают день и ночь – так же, как команда продакшена. Мы все находимся в одном здании, работаем все вместе на достижение одной цели.

Мы еще немного поговорили, но не пришли к решению проблемы. Эд предложил взять еще немного времени и подумать.

Пару дней спустя мы с Эдом вернулись к этой теме. Я продолжал повторять, что это просто вопрос справедливости. Нечестно было отрезать так много людей, когда все мы трудимся над общей задачей. Мы продумали возможные способы решения, которые не нарушали бы статус-кво.

– А что, если нам предложить другой тип титров, – осенило вдруг Эда. – Что-то в конце, что отличалось бы от обычных титров.

– Это было бы просто потрясающе, – сказал я. – Именно это мы и пытаемся сделать. Я не буду против, если это будет что-то отличное от основных титров. Я просто хочу увидеть на экране имена.

Это был прорыв.

После этой встречи Эд, Джон и я, работая с продюсерами «Приключений Флика», разработали идею титров-«благодарностей», которые шли бы после обычных титров и отличались бы от них. Стиву идея понравилась, и он отправился с ней в Disney.

Еще через пару недель пришел ответ.

– Они согласились, – сказал Стив, – с одним исключением.

– С каким же? – спросил я.

– Никаких титров для руководителей Pixar. Они не хотят создавать прецедент.

Я сразу понял, что это означало. Стив и Эд уже получили более чем заслуженное признание исполнительных продюсеров в «Истории игрушек». Как руководитель, ни один из нас не попадет в титры «Приключений Флика». Получается, что я останусь единственным топ-менеджером в команде, кто так и не увидит своего имени на экране. Все, кто на меня работал, – увидят.

Должен признать, это немного задевало. Было бы приятно увидеть там свое имя, хотя бы раз, хотя бы ради своей семьи. Однако этому случиться было не суждено. Не важно. Я добился того, чего хотел. Моя следующая задача была предельно ясна.

– Отлично, – сказал я Стиву. – У нас получилось. Спасибо, что взял на себя Disney.

К «Приключениям Флика» впервые добавили новые титры. В конце обычных, как раз тогда, когда казалось, что все закончилось, сверху экрана появлялись такие слова:

**Спасибо всем в Pixar, кто помогал в создании этого фильма.**

А затем появлялись имена всех сотрудников Pixar из финансов, маркетинга и административного персонала. Из всего времени, проведенного в Pixar, момент, когда я впервые увидел эти слова, запомнился мне как момент лучшего удовольствия. Все это стало значить даже еще больше, когда превратилось для фильмов Pixar в традицию.

К этому времени моя семья знала, что, когда мы смотрим фильм Pixar, все должны сидеть на местах до самого конца титров, пока я с восхищением наблюдаю на экране имена вспомогательного персонала. Я замирал каждый раз, когда их видел. Теперь я уже не знаю многих из этих людей лично, но я знаю, как много они работали, как важны они были для фильма и как они заслуживают, хотя бы на один скоротечный миг, увидеть свои имена в свете прожектора.

## Мерцание

Подписание нового соглашения с Disney – не единственное событие, произошедшее в феврале 1997 года. Apple Computers купил NeXT – блестящая победа Стива. Трудно было не уловить иронии в ситуации, где Apple покупает компанию, затеянную Стивом в рамках открытого мятежа против Apple. В тот момент я не мог увидеть полной картины, но подписание контракта с Disney и продажа NeXT Apple запустили цепь событий, которые наметят смену маршрута в моем путешествии со Стивом. Едва ощутимая сила начала растягивать нас в разных направлениях. Понадобится время, чтобы увидеть, куда она утянет меня. К Стиву перемены пришли раньше.

Стив был взбудоражен продажей NeXT компании Apple. NeXT запустил свои первые компьютеры в 1988 году, однако не смог конкурировать на растущем рынке компьютерных рабочих станций. В 1993 году они свернули свой бизнес по производству оборудования, чтобы сосредоточиться на продаже операционных систем и разработке программного обеспечения. Продав свою компанию Apple, Стив получил спасенную репутацию и надежное пристанище для NeXT, а также шанс сохранить жизнь своим прогрессивным программным технологиям. Неудивительно, что он был радостно взволнован.

– Программное обеспечение NeXT будет основой операционной системы нового поколения Apple, – сказал он мне после продажи. – Оно действительно нужно им.

Обязанности Стива в NeXT начали сходиться на нет, и я думал, возрастет ли его вовлеченность в дела Pixar или останутся ставшие привычными недельные визиты. Но ничего не изменилось. Pixar стабильно работал над «Приключениями Флика» и «Историей игрушек-2» и воплощал в жизнь план расширения. Казалось, Стив доволен тем, как идут дела в Pixar, и не выказывал желания что-то менять. За это время изменились и мои отношения со Стивом. Они стали свободнее от давления последних двух лет. За два с половиной года мы выполнили то, на что, думали, может уйти до десяти лет. Имея за спиной IPO и сделку с Disney, Стив стал более расслабленным. Он часто заглядывал ко мне домой по выходным, и мы шли гулять или сидели и разговаривали на заднем дворе. Наш разговор блуждал между Pixar к мировым событиям, нашим детям и частным жизням.

Однажды я был поглощен медицинскими вопросами. Кое-кто в нашей семье столкнулся с потенциально опасной медицинской проблемой. Стив позвонил однажды вечером, когда мы решали, что делать дальше. Он спросил у нее, как дела, а она внезапно не выдержала и расплакалась. После того как она объяснила, в чем дело, Стив немедленно отреагировал: «Я найду и, если нужно, приведу к вам лучшего в мире врача».

Оказалось, что лучший врач находился в Сан-Франциско, в часе езды на машине от нас. Нам очень повезло, что вопрос разрешился именно так. Хиллари навсегда запомнила этот момент и очень ему благодарна.

В наших разговорах тех времен, особенно после продажи NeXT, Стив размышлял об Apple. Он считал, что компания Apple уже давно сбилась с пути, что она как никогда растерянна и быстро становится лишь тенью себя прежней. Он винил в этом череду генеральных директоров, которые, как он считал, понятия не имеют, как восстановить превосходство Apple. Стив считал, что приобретение NeXT поможет Apple, но отнюдь не будет достаточным.

Медленно я начал понимать, что его размышления были видимыми проблесками горящего внутри огня. Проекты будущего Apple для Стива были далеко не такими теоретическими. Я убедился в этом одним субботним днем в начале лета 1997 года, когда мы встретились в Пало-Альто.

– Я думаю о том, чтобы вернуться в Apple.



– Вот это да! – сказал я. – Это серьезно. И что ты об этом думаешь? Они уже долго плывут по течению, там нужна огромная помощь. Ты уверен, что хочешь ввязываться в это?

– Я не уверен, – сказал Стив, – но я мог бы попытаться. Я бы даже не стал брать зарплату. Я бы получил возможность делиться своими идеями и оценить, что должно быть сделано.

Как только Стив это произнес, я понял, что он уже принял решение. Стив не был уверен, что Apple можно спасти. И последнее, чего он хотел, это вернуться в Apple, а потом сделаться ответственным за провал в спасении забуксовавшей компании. Не брать зарплату было способом сказать: «Вы мне не платите, так что не обвиняйте меня, если компания потонет». Если ему удастся развернуть ситуацию, то позже еще будет масса возможностей получить вознаграждение. Подобный сценарий гарантировал от потерь.

Но он хотел от меня еще кое-чего.

– Слушай, если ты решишь это сделать, не волнуйся о Pixar, – сказал я. – Там все под контролем. Теперь, когда сделка с Disney позади, мы знаем, что делать. И ведь ты не уходишь насовсем. Будем, как и всегда, на связи, даже если ты не сможешь так же часто приезжать в Пойнт-Ричмонд.

Я подозреваю, после этого разговора Стив хотел быть уверенным, что мы не думаем, будто бы он бросает Pixar. В некотором роде он хотел молчаливого согласия и благословения вернуться в Apple. Я знал, что он также поговорит с Эдом и Джоном. Я также знал, что они полностью поддержат его. И причина здесь в том, что среди многочисленных перемен последних нескольких лет была одна, давшая ему уровень доверия, которое, я уверен, много для него значило. После проблемных отношений с Pixar, длившихся добрую часть десятилетия, Стив получил то, чего, к сожалению, не хватало, когда к компании присоединился я: *уважение*.

Это стало совершенно очевидно для меня, когда однажды в Pixar директоров пригласили посмотреть находящийся в работе фильм. Мы привычно собрались в просмотровом зале, где смотрели большинство текущих наработок. В конце просмотра Джон повернулся к Стиву и сказал: «Стив, что ты думаешь?»

– Мне понравилось, – сказал Стив. – Хотя не так уж и важно, что я думаю.

– Это важно, – настаивал Джон.

– Нет. Решайте вы, ребята, – сказал Стив. – Я вам доверяю.

– Но мы *хотим* знать, что ты думаешь, – многозначительно сказал Джон.

Это был проходящий момент, и я сомневаюсь, что его заметил кто-то еще. Для меня он стал сигналом того, чего я не видел в Pixar прежде. Для креативной команды, команды, которой мы прежде передали всю креативную ответственность, было *небезразлично* мнение Стива. В мире Pixar не существовало большей похвалы. Она воплощала высшую форму уважения. По сути, на территории Pixar не осталось застарелых следов враждебности к Стиву. Он многое пережил в Pixar и теперь воспринимался не как пугающий владелец, а как надежный защитник. Мы никогда не обсуждали эту тему, но подсознательно я был уверен, это много для него значило.

На самом деле, оглядываясь назад, я верю, что опыт, полученный Стивом в Pixar, произвел в нем самую перемену, которые оказались жизненно важными для того, что должно было случиться дальше.

Одной из этих перемен стало то, что теперь Стив понимал индустрию развлечений. Теперь он был не только генеральным директором в области высоких технологий, но и генеральным директором в области развлечений. Мало директоров могли претендовать на то, чтобы комфортно ощущать себя в обеих ипостасях, но эти знания стали важнейшими для Стива, ведущего Apple сквозь насыщенные дебри музыки и развлечений.

Мне также кажется, что на него повлияло то, каким образом мы обсуждали бизнес и стратегические задачи Pixar. Его коммерческие провалы в Apple, NeXT и ранние годы Pixar случились потому, что он в большой степени игнорировал бизнес-реалии. Lisa, оригинальный

Macintosh, NeXT Computers, Pixar Image Computers – все они дали сбой, потому что были переоценены или игнорировали важные рыночные факторы. А в Pixar слияние бизнес-реалий и творческих приоритетов всегда были неотъемлемой частью нашей совместной работы.

И наконец, Стив был вновь окружен успехом. Он присоединился к клубу миллиардеров. Что бы ни произошло в Apple, этого у него было не отнять. Даже если Apple выгорит дотла, его возвращение останется непрекращаемым.

Если подводить итог, на Стива оказали влияние многие аспекты работы в Pixar: превращение в миллиардера, опыт звездного возвращения к публике, познание азов индустрии развлечений, радость изменившегося отношения Pixar и приведение в гармоничное состояние делового и творческого императивов. Это влияние в сочетании с эстетическим гением и умением видеть продукт сделало его очень мощной силой, когда он погружался в водоворот Apple. Конечно, возможно, что Pixar был лишь промежуточным эпизодом на жизненном пути Стива – тем, что так и остался основным источником его богатства, – однако не будь Pixar, и можно представить, что революции, затеянной Стивом во втором акте его представления в Apple, могло и не случиться.

Мы со Стивом завершали разговор о его возможном возвращении в Apple, и мне захотелось поделиться с ним еще одним соображением.

– Я знаю, тебе не терпится вернуться в Apple, – сказал я, – но ты теперь не там, где был пару лет назад. У тебя есть возможность позаботиться и о других аспектах жизни. Время для себя, для семьи, друзей, развитие в других направлениях. Не забывай об этом.

Стив не ответил. Я вполне серьезно говорил об аспектах его жизни, которым, я думал, стоило уделить внимание. Когда я пришел в Pixar, слышал, что Стив имеет репутацию грубого, жесткого человека – это было почти легендой, хотя за время наших отношений я никогда не ощущал этого на себе. С момента нашей встречи наше сотрудничество всегда было конструктивным и уважительным, даже когда мы не сходились во мнениях. Я не могу вспомнить ни одного злого слова между нами. Это не означает, что я не становился свидетелем невежливого и пренебрежительного поведения Стива по отношению к другим. Он был безжалостен, не терпел ни малейших ошибок.

Однако в Pixar это поведение было редкостью. Помогало то, что мы все действовали сообща и что в отличие от Apple и NeXT в Pixar Стив не являлся создателем продукта. Он не делал фильмы. Чтобы Pixar действительно сдвинулся с места, ему пришлось положиться на других в той степени, в которой вряд ли доверял людям прежде. Теперь мне казалось, что дух доверия и сотрудничества, которым мы все наслаждались в Pixar, мог принести пользу Стиву в других обстоятельствах. Когда Стив вновь пришел в Apple в июле 1997 года, я не мог избавиться от ощущения какой-то пустоты. Менялся путь, которым мы вместе двигались последние годы. Мы ходили, разговаривали, спорили, планировали, смеялись, делились и беспокоились о том, как направить Pixar в нужное русло. Теперь Стив уходил в другой мир, куда я отправляться не собирался. Моей работой был Pixar: контролировать применение нового договора с Disney, держать руку на пульсе нашего бизнеса, работать с Уолл-стрит и инвесторами, следить за благополучием Pixar.

В наступающие десять лет мои отношения со Стивом менялись таким образом, какого я никогда не мог бы предвидеть заранее. В 2003 году ему диагностировали рак, и в последующие годы он прошел через несколько серий лечения. Я много времени провел у его кровати, пока он боролся с болезнью и последствиями процедур. Я часто навещал его дома, проскальзывая внутрь, чтобы посмотреть, на месте ли он. Во время многих из этих визитов не было произнесено ни слова. Мы просто смотрели какой-нибудь эпизод одного из его любимых телешоу.

В лучшие дни Стив с воодушевлением показывал мне продукты, над которыми работал в Apple. Стив обладал умением разделять разные стороны своей жизни, и лишь у него были ключи к каждому из отделений. Если ты находился в одном, то едва ли смог попасть в другой.

Когда звездный статус Стива взлетел до небес и он начал встречаться с лидерами и звездами со всего света, я почувствовал, что моя роль в его жизни уменьшается. Но до тех пор, пока ему позволяло здоровье, он заглядывал ко мне домой, чтобы побродить или посидеть вместе. А я мог проскользнуть через дверь кухни в его доме и пройти к нему в комнату – до самого конца.

Во времена болезней и невзгод трудно сказать, правильно ли ты говоришь, правильно ли поступаешь. Нет руководств, нет правил верного поведения. По большому счету, может быть, Стив был рожден больше для действия, меньше для того, чтобы быть опекаемым другими, чтобы подводить итоги, чтобы быть побежденным болезнью. Я часто спрашивал себя, что еще могу сделать. Мы не могли этого знать. В те времена Стив выражал глубокую благодарность за нашу дружбу. Я был счастлив знать это. И конечно, чувствовал то же самое.

Не мое дело – выносить человеку оценку. Однако я считаю, что моя работа в Pixar со Стивом много значила для нас обоих. Мне очень повезло работать с ним – он был великолепным спарринг-партнером. Я до сих пор не могу выразить благодарность за то, что тогда, в конце 1994 года, он взял трубку и позвонил мне.

Во время болезни Стива, пока он еще стоял у руля Apple, нам предстояло пережить еще одно приключение, еще один раз выправить судно на новый курс. Это будет нашим последним опытом совместной работы и приведет наше путешествие с Pixar к достойному финалу.

## Просто продолжать плыть

21 октября 2005 года в газете USA Today, в колонке под названием «Управлять своими деньгами» Мэтт Кранц написал:

*Акции Pixar также стали большими звездами. За прошедшие пять лет акции заработали 171% – это 22% среднего сложного годового роста. Это действительно невероятно, если учесть, что общий фондовый индекс Standard & Poors 500 последние пять лет падает.*

*Однако акциям было трудно втискиваться в свое трико супергероя во второй половине 2005 года<sup>10</sup>.*

Конечно, акции Pixar стали звездами. За прошедшие пять лет стоимость акций взлетела с 1,5 миллиарда до 3 миллиардов и до почти 6 миллиардов долларов. Большинство по-прежнему владел Стив, так что мы выросли из миллиардеров до мультимиллиардеров. Что еще более важно, подъем акций отражал беспрецедентный подъем Pixar в области фильмов. Пятью оригинальными фильмами, снятыми в рамках контракта с Disney, стали «Приключения Флика» (*A Bug's Life*), «Корпорация монстров» (*Monsters, Inc.*), «В поисках Немо» (*Finding Nemo*), «Суперсемейка» (*The Incredibles*) и готовящиеся к выходу «Тачки» (*Cars*). «История игрушек-2» в конце концов все-таки вышла в кинотеатрах, но не вошла в число пяти оригинальных фильмов, предусмотренных контрактом. Домашние бокс-офисы этих фильмов в среднем превысили 250 миллионов долларов. Они также получили ряд наград.

«Приключения Флика» получили «Грэмми» за лучшую инструментальную композицию. «История игрушек-2» – «Золотой глобус» как «Лучший фильм – мюзикл или комедия», и «Грэмми» за лучшую песню, написанную для кинофильма. «Корпорация монстров» получила четыре номинации на «Оскар» и выиграла «Оскар» и «Грэмми» за лучшую оригинальную песню. «В поисках Немо» получила награду Американской киноакадемии как «Лучший полнометражный анимационный фильм». «Суперсемейка» была выдвинута в четырех номинациях на «Оскар» и получила два из них как «Лучший полнометражный анимационный фильм» и «Лучший звуковой монтаж». Если десять лет назад на Уолл-Стрит я сказал бы, что фильмы Pixar будут выступать на таком уровне как с точки зрения сборов, так и с точки зрения наград, уверен, что тот смех услышал бы весь город.

Я прекратил ежедневно исполнять обязанности финансового директора Pixar в апреле 1999 года. Я взял творческий отпуск, чтобы выполнить несколько личных задач, что постепенно вывело меня на новые направления деятельности. В это время Стив пригласил меня присоединиться к совету директоров Pixar. Моей задачей стало курировать стратегию Pixar, что, собственно, я всегда и делал. В соответствии со статьей в USA Today и в противоположность беспрецедентному успеху Pixar в 2005 году я понял, что снова волнуясь.

Законы физики утверждают, что мы не можем двигаться в одном направлении вечно. Раньше или позже что-то нас остановит. Будь то акции, цены на жилье, экономика или целые цивилизации – даже больший рост может остановиться. Мы строим замки, церкви, памятники и верим, что это навсегда; наше восприятие прочности часто отвергает подспудные движения, которые трудно уловить. Иногда мы можем увидеть надвигающуюся волну перемен. Но чаще она нас просто сметает. В моем понимании Pixar должен был вот-вот столкнуться как раз с такой волной.

---

<sup>10</sup> Matt Krantz, "Pixar Could Be an Incredible Buy," USA Today, October 21, 2005, [http://usatoday30.usatoday.com/money/perfi/columnist/krantz/2005-10-17-pixar\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/perfi/columnist/krantz/2005-10-17-pixar_x.htm).

Когда цены на акции компании идут и идут вверх, основываясь на силе роста бизнеса, то первые признаки замедления роста могут создать огромное давление в сторону понижения цены. Последние два фильма Pixar, «Суперсемейка», выпущенная в конце 2004 года, и «В поисках Немо», вышедший летом 2003 года, стали самыми успешными на то время фильмами Pixar. «В поисках Немо» по всему миру собрал почти миллиард долларов. Эти фильмы переживали успех такой головокружительной высоты, что я боялся, что малейший намек на замедление акций Pixar просто опрокинет.

Как и писала USA Today, это почти произошло на новости о том, что продажи DVD, возможно, замедляются. Акции выправились, но это было явным свидетельством того, что они существуют в разряженном воздухе, который становится еще более скудным из-за постоянной зависимости Pixar от блокбастеров. Слегка поскользнувшись, мы рисковали серьезно упасть. Это могло повредить не только держателям акций Pixar, но и компании в целом. Требования изменений со стороны акционеров могут создать огромное давление на корпорацию. Лучше было бы ситуацию контролировать.

Решением было найти способ уменьшить риск того, что небольшое разочарование способно обрушить наши акции. Сделать это можно было двумя способами. Одним был – использовать высоко оцениваемые акции Pixar для покупки других компаний. Эффектом приобретения других компаний стала бы диверсификация бизнеса, уход от единой анимации, так что если бы анимация переживала снижение, это не произвело бы разрушительного эффекта. Именно диверсификация была стратегией Disney все эти годы.

Другим способом снизить риск было найти для Pixar покупателя. Если бы крупный конгломерат захотел купить Pixar, держатели акций Pixar обменяли бы их по этой высоченной цене на акции более крупной корпорации, где получили бы гораздо больше диверсификации. Мы со Стивом много лет время от времени рассуждали о том, что Pixar мог бы однажды быть купленным Disney, но мы никогда не рассматривали это как серьезную возможность.

Но к концу 2005 года я уже был убежден, что Pixar стоит исследовать хотя бы одно из этих направлений. Финансовое давление необходимости производить один блокбастер за другим было огромным, и лопнуть этот шарик не составляло никакого труда. В одну из наших со Стивом прогулок я поднял эту тему.

– Я хотел бы поговорить о ценах на акции Pixar, – сказал я.

– Что ты задумал? – спросил Стив.

– Я думаю, Pixar на распутье, – сказал я. – Его оценка слишком высока, чтобы оставаться стабильной. Если мы допустим всего один промах, один, даже небольшой, стоимость Pixar может в момент обрушиться вполовину, и с ним уйдет половина твоего состояния. – Я сделал паузу и потом добавил: – Мы летаем слишком близко к солнцу. – У нас был невероятный забег, – продолжал я. – Десять лет блокбастеров. Но я думаю, для Pixar настало время использовать непомерно высокую оценку, чтобы диверсифицировать его в другие бизнесы, как это сделал Disney, или...

– Или мы продаем его Disney, – закончил за меня Стив.

– Да, или мы продаем его Disney или любому другому, кто предложит возможность диверсификации и защиты, какую дает ему Disney.

Мы обсудили первый вариант – диверсификацию бизнеса.

– Для диверсификации потребуется расширить управленческую команду Pixar, – сказал я. – Текущая менеджерская команда ориентирована на анимацию. У них нет ресурса и опыта, чтобы исследовать и приобретать другие бизнесы. Нам понадобятся руководители, которые знают, как это сделать, и как генеральный директор найти их должен будешь сделать ты. Между твоими заботами об Apple и заботами о здоровье, не думаю, что это выполнимо.

Очевидно, у Стива не было ресурсов для выполнения этой задачи. В том, что касалось здоровья, было множество причин надеяться на лучшее, однако ему нужно было беречь себя.

Он по-прежнему был полностью загружен в Apple – невозможно было взять на себя что-то еще. Комбинация здоровья Стива и фокуса управленческой команды Pixar на анимации подводила нас ко второму варианту: найти для Pixar покупателя, наиболее очевидным из которых был Disney.

– Дай мне немного подумать об этом, – сказал он. – Я услышал твои слова. Может, нам стоит поговорить с Ларри.

Я согласился. Ларри Сонзини еще состоял в совете директоров Pixar. Он помог бы нам проанализировать, что мы можем сделать. Несколько дней спустя мы со Стивом навестили Ларри в его офисе в Пало-Альто. Ему очень понравилась эта идея. Он согласился, что стоимость Pixar как компании достигла астрономических высот, на которых будет трудно удержаться. Он предложил встретиться с Disney и попытаться закинуть удочку.

Человек никогда не знает, не является ли событие, которое, казалось бы, наносит ущерб, частью большой схемы, которую мы не можем увидеть. Полтора года назад, в 2004-м, когда соглашение о совместном производстве, которое я еще давно разрабатывал с Робом Муром, подходило к концу, Стив прервал разговоры с Disney о продлении соглашения. New York Times сообщила: «Осадок нескольких лет раздражающей зависимости и неприязнь мистера Джобса к тому, как ведет дела с Pixar мистер Айснер, могут довести типичные проблемы партнерства до непримиримых разногласий»<sup>11</sup>.

Айснер ответил, что условия, которых требовал Pixar, Disney просто не потянет. Десять лет невероятного успеха, наверное, как ни странно, не сблизили Стива и Айснера настолько, чтобы они смогли продолжать отношения между Pixar и Disney.

Более того, неудачная попытка Айснера найти способ расширить соглашение с Pixar серьезно увеличила давление на него. Рой Дисней (Roy Disney), племянник Уолта Диснея, уволенный из совета директоров Disney в 2003 году, развернул кампанию «Спасем Disney», где критиковал стиль управления Айснера, его лидерские качества и призывал к его свержению. Разрыв отношений с Pixar подбросил в этот костер дров.

Рой Дисней настаивал, что если Disney перестанет быть лидером в анимации, то потеряет свою творческую душу. Айснер не смог выдерживать давление и 9 сентября 2004 года заявил, что уйдет в отставку, когда через два года закончится его контракт. Несколько месяцев спустя, в марте 2005 г., был объявлен преемник Айснера – Боб Айгер (Bob Iger), пришедший в Disney после приобретения ABC в 1996 году как президент ABC Television. В конце октября 2005 года Айснер внезапно отказался от Disney – и от должности генерального директора, и от места в совете директоров, – впервые оставив Айгеру полностью работу. Именно в этот момент мы начали рассматривать возможность продажи Pixar компании Disney.

Если и было подходящее время обсудить продажу или другой тип взаимоотношений, то это было оно. Главный вопрос состоял вот в чем: насколько важна анимация для Айгера? У Disney был процветающий бизнес на телевидении, тематические парки, полнометражные игровые фильмы. Айгер прошел свой путь в ABC и был больше погружен в телевизионный мир, а не в мир полнометражных анимационных фильмов. Было не вполне ясно, что он увидит в анимации: реликт из диснеевского прошлого или важнейшую часть его будущего.

Чтобы найти ответ на этот вопрос, мы организовали встречу с Айгером и Диком Куком (Dick Cook), председателем Walt Disney Studios. Стив уже имел отношения с Айгером в связи с запуском контента Disney в проигрывателе iPod, который должен был быть скоро предъявлен миру. От лица Pixar приехали Стив, Ларри, Эд и я. Мы собрались в конференц-зале в офисе Apple в Купертино, штат Калифорния.

---

<sup>11</sup> Laura Holson, "Pixar to Find Its Own Way as Disney Partnership Ends," New York Times, January 31, 2004, [http://www.nytimes.com/2004/01/31/business/pixar-to-find-its-own-way-as-disney-partnership-ends.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2004/01/31/business/pixar-to-find-its-own-way-as-disney-partnership-ends.html?_r=0).

С первого момента начала встречи тон отношений между Pixar и Disney изменились. Ушли домисливания и маневрирование, которые определяли отношения Стива с Айснером. С Айгером здесь не было ни игр, ни политики, ни позирования. Он был умным, открытым и прямолинейным. Это было самое позитивное общение за десятилетие на таком уровне.

Стив сразу же проникся к Айгеру симпатией, которая перерастет в тесное сотрудничество и дружбу. Кроме того, Айгер четко дал понять, что анимация очень важна как для него самого, так и для Disney. Он сказал, что считает ее душой и сердцем компании, и в понимании Disney ее возвращение было их главной задачей. Айснеру не обязательно было быть с нами таким откровенным. Чем больше он говорил о том, насколько Disney нуждается в анимации, тем больше левериджа приобретал Pixar. Но это был его стиль. На Стива он действовал магически.

– Мне он очень понравился, – сказал Стив после встречи. – Ребята, что вы думаете?

– Айгер понимает Pixar, – сказал Ларри, – и хочет его использовать для перестройки Disney. Это фантастика.

Я был с ними согласен.

На той встрече мы делились идеями того, как две компании могли бы работать вместе: от кинопрокатного соглашения, как прежде, до совместного предприятия и до полной продажи Disney. К концу встречи все варианты остались открытыми для обсуждения.

Больше других довольно скоро начала развиваться идея продажи. Со стороны Pixar здесь все сводилось к двум главным вопросам. Первым, что типично для любой продажи, встал вопрос цены. Обычно покупатель выплачивает премию за приобретение полного контроля над компанией, и размер этой премии становился предметом длительных переговоров. Вторым был вопрос, который можно было бы считать нетипичным для продажи, однако для нас он был главным поводом для беспокойства. Мы хотели, чтобы Disney согласился сохранить способ ведения дела и культуру Pixar такими, какими они были всегда. Мы очень много работали над тем, чтобы защитить и сберечь деятельность Pixar, еще с тех времен, когда решили, что директора не будут вмешиваться в его творческий процесс. И это приобретение должно было сохранить все, над чем мы работали, нельзя было и подумать о том, чтобы сделать что-то по-другому.

– Disney должен согласиться *не менять* Pixar, – сказал Стив. – Эд и Джон должны остаться в деле. Они должны быть уверены, что это делается для сохранения того, что мы создали.

Для нас это было основным условием.

Айгер ответил немедленно. Он сказал, что не только хотел бы, чтобы Pixar сохранил свой способ выполнять работу, но хотел бы, чтобы этот способ распространился на культуру Disney Animation, чтобы Disney стал немного больше походить на Pixar. Эту позицию с удовольствием поддерживали мы все.

В качестве следующего шага совет директоров Pixar должен был оценить бизнес и активы Disney, чтобы убедиться, что мы можем рекомендовать держателям акций Pixar обменять их на акции Disney, и это будет хорошей сделкой. Я провел какое-то время в Disney вместе с нашими советниками и инвестиционными банкирами, изучая его бизнес и финансовое состояние. То, что я узнал, настроило меня на сделку даже еще более позитивно.

Меня особенно удивила сила двух направлений бизнеса Disney. Это были Walt Disney World и ESPN. Мне показалось, что они крепки, как скала, и гордо нацелены на годы уверенного роста. Благодаря этому с точки зрения финансов операция выглядела даже еще лучше, складывалась идеально. Акционеры Pixar меняли свои высокорискованные инвестиции в анимационную компанию на диверсифицированные инвестиции, которые, в числе прочего, шли на высококачественные мировые мультимедийные ресурсы, такие как Disney, ABC и ESPN. Конечно, в их число попадет и Pixar. Я вышел оттуда с твердой рекомендацией, что с финансовой точки зрения такой обмен, безусловно, обоснован.

24 января 2006 года Disney объявил, что приобретает Pixar за 7,4 миллиарда долларов. Во владении Стива по-прежнему находилось немного больше 50 процентов акций, что давало ему сумму почти в 4 миллиарда долларов. В одну секунду Стив превратился в держателя самого большого пакета акций Disney. И Стив, и Айгер подчеркивали, что это поглощение не угрожает культуре Pixar, New York Times приводила слова Айгера: «Важно, чтобы культура Pixar продолжала существовать и чтобы ей позволили продолжиться»<sup>12</sup>. Джон Лассетер стал главным креативным директором обеих компаний, и Disney Animation, и Pixar Animation, и старшим креативным советником тематических парков Disney. Эд Кэтмелл стал президентом обеих студий.

В последующие годы подтвердилось, что приобретение Pixar компанией Disney стало одним из самых успешных корпоративных поглощений наших дней. Оценка бизнеса Disney резко подскочила, стоимость акций через несколько лет выросла почти в четыре раза. Бывшие акционеры Pixar наслаждались всеми прелестями этого подъема цен, а также диверсификацией своих инвестиций в разносторонний бизнес Disney. Стив теперь был крупнейшим акционером Disney, и стоимость его доли постепенно выросла до 13 миллиардов долларов, сделав инвестиции в Pixar однозначно самым большим источником его благосостояния.

Pixar в одночасье восстановил доминирующую позицию Disney в анимации, выпустив в дальнейшем целый караван хитов, в том числе «Тачки» (*Cars*), «Рататуй» (*Ratatouille*), «Валли» (*Wall-E*), «Вверх» (*Up*), «Историю игрушек-3» (*Toy Story 3*), «Храбрую сердцем» (*Brave*), «Головоломку» (*Inside Out*). Эд и Джон успешно провели переворот в анимации Disney, который в 2013 году выпустил «Холодное сердце» (*Frozen*), который стал самым кассовым полнометражным анимационным фильмом всех времен. Также Стив, чье здоровье продолжало трагически ухудшаться, был освобожден от бремени руководства Pixar.

В лице Эда, Джона и Айгера он нашел верных друзей и партнеров, с которыми мог поделиться идеями и советами и насладиться последующим триумфом. Эта покупка с любой точки зрения не могла бы быть более успешной.

С любой, кроме, пожалуй, одной.

– Ты кажешься расстроенным, – спросила меня Хиллари примерно через неделю после объявления о продаже.

– Черт его знает, – сказал я. – Может, немного.

– Как ты себя чувствуешь?

Мне было тяжело это признать. Каждая клетка юриста, финансового директора, стратега и члена совета директоров говорила во мне, что продажа Pixar была правильным шагом, подходящим шагом, самым лучшим завершением игры в этой фазе истории Pixar. У меня не было в этом сомнений. Я также видел конец дороги для Pixar и для меня. Как только Disney купил Pixar, совет директоров Pixar был распущен и все мои формальные связи с ним прекратились. Мое путешествие с Pixar закончилось.

С момента первого звонка Стива прошло почти двенадцать лет. Двенадцать лет, за которые я едва ли смогу вспомнить день, когда не волновался за благополучие Pixar. Даже оставив свои повседневные обязанности, когда я был в совете директоров, я каждую неделю или две непременно обсуждал со Стивом связанные с Pixar вопросы. Волнение и Pixar были большой частью моей жизни.

– Возможно, отпустить Pixar будет сложнее, чем я думал, – сказал я.

Хотя я все же не понимал точно почему. В конце концов, это был бизнес, это была шахматная партия, это было принятие правильных решений. Прежде я уже уходил от других своих

---

<sup>12</sup> Laura M. Holson, “Disney Agrees to Acquire Pixar in a \$7.4 Billion Deal,” New York Times, January 25, 2006, [http://www.nytimes.com/2006/01/25/business/25disney.html?\\_r=1&adxnnl=1&pagewanted=print&adxnnlx=1436213533-POeVD0lfG4QX8v8Uu/wY6g&](http://www.nytimes.com/2006/01/25/business/25disney.html?_r=1&adxnnl=1&pagewanted=print&adxnnlx=1436213533-POeVD0lfG4QX8v8Uu/wY6g&).



занятий. Но в этом меня что-то держало. Чувство было похоже на то, что я испытывал, отводя детей в первый раз в школу или наблюдая, как они школу заканчивают. Почему я так чувствовал?

Может быть, потому, что Pixar во многом был для меня как ребенок: добрый, невинный, игривый, полный чудес и надежд. Работа в Pixar требовала должного количества восприимчивости, смиренности и деликатности. Эд, Стив, Джон и я берегли его. Мы вкладывали себя в него, подталкивая друг друга, учась друг у друга, помогая друг другу. Мы старались делать все, что могли, чтобы питать и защищать все, что сделало Pixar прекрасным.

Я вспоминал те годы в Пойнт-Ричмонде, штата Калифорния, где нефтеперегонный завод через дорогу был самым заметным ориентиром при поисках неприметного офиса Pixar, скромного дома, хранившего в себе волшебство. Мне нравилось, как Pixar раскрывался для своих посетителей чередой сюрпризов, которые поражали их в самое сердце и не скоро забывались.

Я вспомнил трудности, связанные с выделением опциона на акции и волнением о том, останутся ли наши лучшие люди с Pixar и дальше. Я вспомнил радостное волнение моей семьи на премьере «Истории игрушек» и как мы в тревоге ждали дома телефонного звонка, в котором нам сообщат о кассовых сборах первого уик-энда.

Я видел себя впервые стоящим у столов креативных и технических чародеев Pixar, проникнутым восхищением к их работе. Я почти со смехом смотрел на наши первые заходы в индустрию развлечений, на то, как мы мастерили финансовую модель нашего первого фильма. Я вспомнил, как мы со Стивом спорили по поводу каждого преобразования, каждой возможности, касавшейся стратегии и бизнеса Pixar.

Я помнил триумфальное IPO Pixar и полный препятствий путь, который пришлось преодолеть на пути к нему. Я восстановил в памяти и долгие, медлительные переговоры с Disney, которые привели Pixar на курс к реальным доходам и превращению в мировой бренд.

Однако теперь все это было позади. Pixar был в новых руках, в надежных руках, в руках, которые отныне будут о нем заботиться. Без сомнения, меня ожидали новые приключения, но, думаю, стоило оглянуться назад и посмотреть, как этот период моей жизни исчезает из виду.

Я не мог не думать о том, как чувствовал себя отец Немо, Марлин, в той прекрасной сцене «В поисках Немо», когда он уже не может хоть немного собраться с силами, чтобы продолжать поиски сына. Новая спутница Марлина, Дори, в своей очаровательной, эксцентричной, невинной манере говорит ему: «Ты знаешь, что делать, когда жизнь подводит тебя». А потом начинает петь в своей милой, восторженной манере:

Просто продолжай плыть,  
Просто продолжай плыть,  
Просто продолжать плыть, плыть, плыть.

Именно это мне и нужно было делать.

## Часть IV

### В поисках своего буфета

После продажи Pixar компании Disney я стал участвовать в предприятии, начавшемся еще за несколько лет до продажи. Первые шаги были сделаны в 1999 году, когда я задумался, не пора ли отходить от повседневных обязанностей в Pixar. Это открыло новое направление в моей жизни, которое, возможно, было совершенно неожиданным, но со временем заставило меня увидеть Pixar в абсолютно новом свете.

1999 год подходил к концу, внедряемый в Pixar стратегический план работал, и для превращения в жизнь финансового и бизнес-плана я нанял выдающуюся команду. Я не намеревался выпускать Pixar из виду – он слишком много значил для меня. Но я не был уверен, что мне нужно продолжать находиться там в качестве финансового директора.

Я всегда получал удовольствие от своей работы. Как юрист, я гордился проведением сложных сделок и их виртуозным изложением в контрактах. Как руководитель, я любил то, с какой креативностью и точностью нужно подходить к разработке и внедрению стратегий, волнение и трепет переговоров, возможность быть частью команды, нацеленной на великие дела.

Однако чего-то мне не хватало.

Я видел мир бизнеса и финансов как своего рода игру. Я мог играть в эту игру, но ощущал и ограничения корпоративной жизни. Я понимал, что, в конце концов, речь идет о продуктах, прибыли, долях рынка и конкуренции. Все это важно, и я об этом знал. На всем этом я сделал карьеру. Но я чувствовал, что эти приоритеты ставили под удар индивидуальность и смысл. Среди корпоративных требований легко потерять себя, почувствовать, что мы подчинены силам, которые могут не совпадать с нашими личными надеждами и приоритетами или с тем, как мы хотим выразить себя в своей жизни.

Я работал на блестящих руководителей – Стива Джобса, Эфи Арази – и некоторых прекрасных клиентов, когда был адвокатом. Я не мог бы просить о большем, но все же я работал у них в подчинении. Теперь я начинал задумываться, как можно почувствовать себя, расправив собственные крылья.

После выхода «Истории игрушек-2», третьего фильма Pixar, я поймал себя на том, что много думаю об этом. Я часто думал о сюжете из истории моей собственной семьи, произошедшей в 1974 году, когда я, четырнадцатилетний мальчик, жил в Лондоне. На одной из своих первых работ я был посудомойщиком в буфете, которым владела моя бабушка. Моей задачей было собирать посуду со стоек – места для столов там не было – и загружать их в маленькую посудомоечную машину, которая каждый раз, как я открывал ее, обдавала меня обжигающим паром. За свои труды я получал несколько шиллингов и право сидеть за стойкой за обедом, глядя в окно, наблюдая за равномерным потоком прохожих, направляющихся по своим делам.

Истоки этого буфета крепко держат меня. Моя бабушка Роуз родилась в Лондоне в 1914 году, она была старшей дочерью из пяти детей в семье еврейских эмигрантов из России. Она была миниатюрной, с золотисто-каштановыми волосами, красивым лицом и глубокими голубыми глазами. Отец Роуз Сэм, мой прадед, был портным. Семья всеми силами собирала лучший фарфор и утонченную одежду, они верили в хорошие манеры и подходящий этикет. Роуз росла, чтобы стать настоящей Англичанкой. Ее дом был безупречно аккуратным, она всегда была безукоризненно одета, и если бы вы нанесли ей визит, она за пару минут сервировала бы вам стол с бисквитами и лучшим британским фарфором. Большую часть своей взрослой жизни Роуз провела в заботах о доме и семье.

Однако, будучи в возрасте за пятьдесят, Роуз потеряла покой. Она и мой дед Мик, который отошел от дел в своем бизнесе, искали источник дополнительного дохода. Никто бы никогда не подумал, что Роуз может встать на дыбы по этой причине.

– Мы откроем буфет, – объявила она однажды моему деду.

– Ты в своем уме? – пренебрежительно ответил дед.

Оказалось, так оно и было.

Тот буфет, названный «Городская еда», был крошечным кусочком магазина в финансовом районе Лондона. Роуз и Мик каждый день просыпались в 4 утра, чтобы купить на рынке еду и вовремя открыться на завтрак. Роуз обращалась со всеми своими посетителями, как будто они были ее близкими друзьями, заглянувшими на чай. Она помнила, что они любили есть на обед, и ждала их с готовой едой еще до того, как они займут очередь. Это было незадолго до того, как очередь протянулась на улицу.

Что меня всегда поражало в «Городской еде», так это то, как Роуз любила его. Именно в тот момент, когда большинство людей сказала бы, что она старая домохозяйка, готовая уйти на покой, она нырнула в новое дело. В том буфете Роуз сбросила покров традиционной домохозяйки и страдающей старческими болезнями бабушки и нашла себе совсем другой путь. Годы ее работы здесь определенно были среди лучших лет ее жизни.

Теперь я думал, что могло бы стать моим буфетом.

Наверное, странно, но горящий внутри меня огонь был желанием узнать побольше о религии и философии, особенно их восточных вариациях. Значительную часть своей взрослой жизни я был очарован идеями, обращающимися к опыту человечества и улучшающими наше состояние. Когда выдавалось хоть немного свободного времени, я наслаждался чтением литературы и философских сочинений на эту тему. Моим любимым романом была «Волшебная гора» лауреата Нобелевской премии Томаса Манна – литературный шедевр, описывающий путешествие его героя Ханса Касторпа в туберкулезный санаторий высоко в Австрийских Альпах. Я любил эту книгу за широкую панораму человеческого опыта – любви, болезни, смерти, философии – и извилистое повествование об интеллектуальном, эмоциональном и духовном росте.

Мне также нравились слова индийских философов, которые писали о способности усовершенствовать человеческий опыт. Меня захватывали идеи, например, из Нагарджуны, который примерно на 200-й странице написал: «Нет разницы между самсарой [страданием] и нирваной [довольством] ». Что значила эта странная мысль? Кажется, он указывал на что-то действительно важное.

Меня также вдохновляли слова Энни Диллард из книги «Пишущая жизнь» (Annie Dillard's *The Writing Life*): «Жизнь ощущений – это жизнь в жадности: она требует все больше и больше. Жизнь духа требует все меньше и меньше: время обширно и его течение сладко»<sup>13</sup>.

Где время обширно, а его течение сладко... Казалось, это точная противоположность корпоративной жизни. Было ли это поэтическим клише или чем-то, на что мы действительно могли надеяться? Мне хотелось это выяснить.

Хотя мои интересы меня смущали. Что делал парень из Гарварда, размышляя о философии? Я был бизнес-воителем, защитником корпораций. Я точно знал, как играть эту роль. Но в этом и заключается вызов. Я *ощущал* это как роль. И несмотря на то что я так усердно погружался в эту роль, я все равно чувствовал себя отчасти как актер на сцене. Глубоко внутри меня бурлило что-то еще.

Смешение этих мыслей давало наблюдение, которое часто делали мы с Хиллари: на все инновации и благополучие, которые давала современная экономика, отвечал соответствующий рост стресса и тревожности. Если бы знания и благополучие были предвестниками хорошей

---

<sup>13</sup> Annie Dillard, *The Writing Life* (Harper Perennial, 1989), p. 32.

жизни, к настоящему времени мы должны были бы стать расой просветленных. В нашей части мира образование и материальное благополучие достигли совершенно беспрецедентных для истории высот, при этом мы, кажется, до сих пор не получили особых преимуществ в овладении мудростью, радостью и умиротворением. Напротив, как никогда напряженным был стресс и желание проявить себя. Я также думал, что произошло бы со временем, когда болезни, возраст и другие напасти уменьшат наши способности, если стремление преуспеть было настолько сильным.

Мы с Хиллари со своей стороны старались сделать все, чтобы уберечь своих детей от той скороварки, которая присутствовала в жизни современных детей. Однажды я спросил одну из учительниц Сары, почему в начальной школе так много домашнего задания.

– Это то, с чем им придется иметь дело в средней школе, – такой был ответ.

«Но они в начальной школе», – подумал я.

Я хотел исследовать, что мы можем сделать с давлением и тревожностью современной жизни, и предполагал, что решение можно найти в словах мировых философов и духовных мыслителей.

Так что когда движение в Pixar для меня замедлилось, я почувствовал, что пришло время сказать «довольно», чтобы отдохнуть от современной жизни и взять передышку на поиск ответов на волновавшие меня вопросы. Успех Pixar означал, что теперь я могу взять небольшой отпуск, чего я никогда не делал прежде. Мы с Хиллари ушли из школы сразу в университет, в работу и в создание семьи, ни разу не передохнув. Счастливая судьба привела меня туда, где я наконец мог это сделать. Может быть, я сумел бы потратить это время с пользой.

Я решил взять «академический отпуск», чтобы читать, учиться и глубже исследовать свои интересы. Я думал, что могу взять полгода или год, чтобы покопаться в этом, и когда календарь открыл новый век, я решил поделиться своими устремлениями со Стивом. Я спросил, можем ли мы встретиться у него дома, вечером.

– Мне трудно об этом говорить, – начал я, – но для меня настало время отходить от ежедневной работы в Pixar.

Сделать Pixar публичным означало, что нам придется описывать и раскрывать каждую деталь бизнеса. Жизнь публичной компании была жизнью в аквариуме. Если вы публичная компания, вам некуда прятаться. Некуда.

Не думаю, что для Стива это стало абсолютным сюрпризом. Он знал, что Pixar теперь уверенно стоит на ногах и дел у меня стало меньше.

– Чем ты хочешь заняться? – спросил он.

– Я хочу изучать философию и восточные идеи человеческого благополучия, – сказал я, – и как это можно интегрировать в современную жизнь.

– Как ты это сделаешь? – хотел знать Стив.

– Я не знаю наверняка, – сказал я. – У меня длинный список книг и пара идей, с чего начать.

– У тебя будет учитель? – спросил Стив.

Я знал, что Стив восхищался идеями дзен-буддизма и понимал значение хорошего учителя.

– Сейчас у меня его нет, – сказал я. – Мне предстоит подумать об этом со временем.

А потом Стив сказал что-то такое, что надолго задержалось в моей памяти.

– Я рад, что один из нас это делает, – сказал он.

Я долго обдумывал, что означали эти слова Стива, – он произнес их так искренне. По прошествии времени я пришел к убеждению, что Стив понимал возможность жизни за пределами корпоративных результатов и разработки продукта, что внутри корпоративного воителя

было понимание того, что существуют другие глубины, в которые можно погрузиться, и что – осознанно или нет – одна сторона в нем уступила другой.

Стив рассмотрел со мной возможности оставаться в Ріхаг, в том числе назначение президентом. Как бы мне это ни льстило, я чувствовал, что это не многое изменит. Стив, Эд и я продолжим работать по-прежнему. Также это не помогло бы мне в поисках буфета, который я хотел. В конце концов мы решили, что я присоединюсь к совету директоров Ріхаг, и я сказал, что всегда буду поблизости, чтобы помочь, если компании это понадобится.

– Нам будет тебя не хватать, – сказал Стив, – больше, чем ты думаешь. Но я понимаю.

Я был очень благодарен ему за эту поддержку.

Было очень тяжело освобождать свой кабинет в Ріхаг и прощаться. Я написал всей компании имейл, в котором рассказал, как я буду по всем скучать, как прекрасно все это было и как счастлив я был вступить в совет директоров Ріхаг. Я заканчивал письмо такими словами:

*Я не мог бы представить лучших рабочих отношений, чем те, что сложились между Стивом, Эдом и мной. Я так много узнал от каждого из них и научился любить и уважать их как партнеров, лидеров и людей.*

*Те из вас, кто занимается йогой, знают, что каждый урок завершается тем, что вы складываете руки вместе и произносите индийское приветствие «Намасте». Оно означает: «Я чту то место в вас, где пребывают любовь, правда, мир. Когда вы в том месте внутри себя и я в том месте внутри меня – мы одно». Намасте.*

Поток ответов на этот имейл был поразительным. Из каждого уголка компании, от хорошо знакомых мне людей и даже от тех, кого я не знал, приходили письма с благодарностью, теплом, воодушевлением и поддержкой. Когда я собирался уходить, Эд и Джон отдали мне подарок. Это были красиво обрамленные, нарисованные от руки персонажи «Истории игрушек» и «Приключений Флика». Над картинкой были слова «Спасибо, Лоуренс!», а вокруг – трогательные записки со словами благодарности и поддержки от моих многочисленных коллег. Я никогда не мог представить, что люди чувствуют именно это. Я окончательно потерпел поражение, как человек, у которого было все и который прилагал особые усилия для разделения личной жизни и бизнеса.

## Сто лет

Мой полный энтузиазма бросок в новый мир оказался серией ложных шагов. Необходимо время, чтобы узнать свой путь в новых землях, и трудно, если вообще возможно, найти его, ни разу не свернув не вовремя и не попав в тупик. Я погружался в мир восточной философии и медитации, о котором так мало знал.

Меня привлекало наблюдение Джона Кэмпбелла о том, что «одна из наших проблем сегодня заключается в том, что мы мало знакомы с литературой духа»<sup>14</sup>. *Литература духа*. Казалось, это очень хорошее место для старта.

Я собрал коллекцию книг, в том числе заметное количество книг из восточной литературы, мифологии, философии и современной физиологии и биологии, книги по восточной религии и ее мистическим дополнениям – каббале и христианскому мистицизму, а также работы индуистских йогов, суфийских мистиков и буддийских учителей. Вскоре у меня появились фавориты.

Книга Брайана Грина «Эlegantная вселенная» (Brian Greene «*The Elegant Universe*») – высший пилотаж в современной физике. Книга Дэвида Бома «*Wholeness and the Implicate Order*» блестяще проводила нас от физики к демонстрации важных философских идей. Была там и «*Ecstatic Spontaneity*» Герберта Гюнтера – дань уважения буддистской саге «Сараха», в которой Гюнтер писал: «Мы, люди, фрагментированные и разделенные существа, не в ладах с самими собой и с окружающим миром. Мы страдаем от нашей продолжающейся фрагментации и от жажды целостности»<sup>15</sup>. Кажется, это противопоставление фрагментации и целостности было частой темой.

Я читал Т.В.Р. Мурти и Джея Гарфилда – двух блестящих исследователей, давших беспрецедентное толкование буддистского Срединного пути на английском языке; грандиозную «Вечную философию» Олдоса Хаксли; «*Kabloona*» – увлекательные воспоминания Гонтрана де Понсана о путешествии и жизни с эскимосами; эпохальную работу Элизабет Кюблер-Росс «О смерти и умирании», которая вдохновила целое движение за гуманизацию смерти; классический «*If You Want to Write*» Бренды Еланд – памятник самовыражению, в письме и не только. Я читал Ницше и Кафку, Камю и Вульф, Пирсига и Дидион, Хайнлайна и Кларка. Я погружался в эти и другие работы, взволнованно разматывая нить примечаний и цитат, помечая наиболее впечатлившие меня предложения, и в целом, давая себе такое образование, на которое у меня не находилось времени в прежней жизни.

Одной идеей, особенно заинтересовавшей меня, стал Срединный путь из древней буддистской философии, веками вдохновлявший мастеров медитации. Она основана на представлении о том, что разум не может воспринять всю сложность реальности. Чтобы действовать, мы, напротив, полагаемся на приблизительные значения реальности, обычно в виде образов, шаблонов, концепций и историй, которые мы держим в умах. Эти приблизительные значения дают нам достаточно структуры, чтобы вы могли действовать – *функциональную реальность*, как называют ее приверженцы Срединного пути.

Но поскольку приблизительные значения не вполне отражают то, какими в действительности являются вещи, мы часто страдаем, когда реальность вступает в конфликт с нашим восприятием. Срединный путь – это поиск гармонии между *структурой*, помогающей нам функционировать, и *текучестью*, которая открывает нас к опыту большей легкости, яркости и связанности наших жизней.

---

<sup>14</sup> Joseph Campbell, *The Power of Myth* (Anchor Books, 1991), стр. 1.

<sup>15</sup> Herbert Guenther, *Ecstatic Spontaneity: Saraha's Three Cycles of Doha* (Asian Humanities Press, 1993), p. 16.

Один способ проиллюстрировать идеи Срединного пути – вообразить, что внутри нас есть два человека. Один – бюрократ, другой – художник или свободный дух. Забота бюрократа – следить, чтобы дела были сделаны: вовремя проснуться, оплатить счета, получить хорошие оценки. Бюрократ любит стабильность, правила, ценит эффективность и результативность. Художник, или свободный дух, внутри нас отвечает за радость, любовь, приключения, спонтанность, креативность, чувствует себя глубоко сопряженным и живым. Свободный дух хочет прорваться сквозь море соглашений и ожиданий, в котором нам так часто приходится плавать.

Идея Срединного пути в том, что, застряв в одном из этих состояний, мы неизбежно приходим к фрустрации. Если мы слишком сосредоточены на функции, накоплении, результате, мы можем закончить мыслями о том, а была ли у нас настоящая жизнь. Если мы, напротив, слишком заняты жизнью свободной, своими страстями, то фрустрация может прийти из-за недостатка движущей силы и крепкого основания. Срединный путь придерживается того, что лучшие результаты возникают из гармонизации этих двух сторон – от сбора плодов нашей позитивной природы, духа и человечности и без игнорирования практичности. Безусловно, для этого надо найти смелость взглянуть шире условностей, в которых мы существуем сегодня.

В этом заключалась философия, а с ней и система медитации для ее осознания, которую я хотел изучить глубже. Для этого мне понадобился бы учитель, кто-то, кто помог бы мне двигаться по этой территории.

Мне приходилось встречать восточных специалистов и тибетских лам, разбиравшихся в этой области, но я чувствовал глубокую пропасть между нами. Тибетские ламы имели доступ к интересным мне идеям, но их монашеские тибетские парадигмы становились препятствием. Мне было трудно участвовать в их ритуалах, таких как кланяться до земли и декламировать на тибетском языке. Вместо того чтобы принять эти ритуалы, я продолжал спрашивать себя: «Почему я должен это делать?» Во мне было слишком много сопротивления. С другой стороны, восточные учителя были очень знающими, но я чувствовал себя слишком зажатым академическими деталями, а не открывающим прагматичные методы, которые я надеялся найти.

Все это заставило меня относиться к возможности найти учителя, которому я мог бы доверять, очень скептически, хотя я потратил на поиски много месяцев. Затем однажды, в 2000 году, специалист по индийской философии, с которым у меня сложились дружеские отношения, представил Хиллари и меня своему учителю, рожденному в Бразилии тибетскому буддистскому учителю по имени Сегу Чопель Ринпоче (Segyu Choepel Rinpoche). Ринпоче было его почетным именем.

Нас пригласили встретиться с Ринпоче в его доме на покатых холмах Себастопола, штат Калифорния, примерно в полутора часах от Сан-Франциско. Хотя слово «дом» здесь не совсем подходило. Это был храм, традиционный тибетский буддистский храм для медитаций, полный замысловатых рисунков и иллюстраций – красивых и аутентичных, хотя мне и трудно было бы определить их тип. Вдоль стен выстроились подушки для медитации, воздух наполнял запах благовоний. Когда мы приехали, Ринпоче удобно сидел на одной из подушек у стены комнаты. Ему было около пятидесяти лет, среднего роста, с бритой головой и теплой, магнетической религией. Он говорил с португальским акцентом и носил темно-красные одежды тибетского буддистского монаха.

– Заходите, заходите, – сказал он. – Не хотели бы вы выпить чая?

Мы сели и рассказали, почему мы здесь оказались. Ринпоче внимательно слушал, поделился несколькими деталями своей собственной истории – своего взросления в Рио, своего пути через компьютерную инженерию, бразильское исцеление и тибетский буддизм. Мы были очарованы. Он провел нас по своему простому, но находящемуся в безупречном состоянии дому. Мы выпили чай. Он не мог бы быть более непритязательным. Казалось, Ринпоче столь же сведущ в западных новостях, культуре и технологии, как в буддистской философии и медитации, беседа с самого начала была теплой и комфортной.

– Там было так приятно – очень положительные впечатления, – заметила Хиллари по пути домой.

– Там было очень комфортно, – сказал я. – Мне было очень легко.

– Мне бы хотелось вернуться, – добавила Хиллари. – Я думаю, я могла бы многому у него научиться.

Я чувствовал то же самое. Легкость и удовольствие от разговора заставили меня потерять бдительность.

В течение следующего года мы ездили туда и обратно в Севастополь, чтобы посетить уроки и семинары Ринпоче. Он приносил в медитативные практики невероятную глубину и силу, лежащую в их основе. В это время начала расцветать и дружба. Ринпоче обладал заразной жаждой жизни. Он был знатоком с хорошим вкусом к кофе, изысканному шоколаду и отличной еде, он любил путешествовать и кататься на лыжах. Ринпоче видел громадную разницу между неутолимой жаждой и радостной снисходительностью.

Работа с Ринпоче также помогла мне отказаться от скептицизма в отношении работы с духовным учителем. Помогло этому и то, что сам Ринпоче оказывал огромное почтение своим собственным учителям. Для него они были источником глубокой привязанности, чувством, что ты являешься частью глубокого наследия идей. В то же время он был столь же, сколь медитативными практиками, увлечен современными мыслителями, наукой и технологией. Меня вдохновляла эта комбинация уважения к традициям и стремления понять современную мысль.

В конце 2002 года Хиллари сделала наблюдение.

– Знаешь, он хочет поменять то, как мы участвуем в этих практиках, – сказала она. – Он хочет сделать их более доступными для современных практикующих.

– Ты уверена? – ответил я. – Его практики вполне традиционны.

– Они традиционны только потому, что Ринпоче использует только доступные ему инструменты, – сказала Хиллари. – Он хочет, чтобы мы помогли в этом. Он хочет, чтобы ты помог ему разработать стратегию.

Я понял, что Ринпоче надеялся сделать больше для западных людей. Я сам был увлечен этой идеей. Просто у меня она вызывала серьезный скепсис. Восточные традиции были созданы для монахов в Гималаях, а не для понимающих-в-технике и добывающих-результатов космополитичных западных людей. Однако Хиллари не была ни тем и ни другим, так что однажды я предложил Ринпоче хотя бы оценить, чего бы потребовала задача сделать традицию медитации, которую мы изучали, более доступной в современной жизни.

Ринпоче тоже хотел провести такую оценку, поэтому в начале 2003 года мы пятеро собрались в гостиной маленького дома в Пало-Альто, в Калифорнии, расставили доски для записи по всем стенам и пустились в приключение. Там были Ринпоче, Хиллари, я сам и два других ученика Ринпоче – Пэм Мориарти (Pam Moriarty) и Кристина Юшкевич (Christina Juskiewicz). Она долго занималась медитацией, была психотерапевтом, помогающим пережить горе, и просто удивительно добрым, великодушным и сострадательным человеком. Кристина была буддистской монахиней и ассистентом Ринпоче. Она была переполнена непоколебимым, устойчивым стремлением посвятить все, чему она научилась, помощи другим.

Каждый день в течение месяца мы говорили о том, как этот блестящий метод улучшения человеческого опыта был заключен в культурную обертку, которая сделала его таким трудным для восприятия. Мы рассматривали различия между древней восточной культурой и современной западной, воздействие современного знания на духовные традиции и то, как буддистские идеи довольства и умиротворенности сознания по мере развития истории распространились по разным частям света.

По истечении тридцати дней у нас был план, хотя, может быть, лучше подошло бы слово «мечта». Согласно ему, долгая традиция медитативных практик должна была стать доступной



в нашей жизни, встать в ряд с современными открытиями, приспособиться к современным социальным нормам. Он также признавал необходимость тренировок, чтобы человек был способен сохранять эту традицию.

Глядя на план, я поражался невероятному масштабу проблемы, над которой мы размышляли. Казалось, она выше наших способностей, точно выше моих способностей. Из-за высоких темпов, требования результатов, бешеной атаки медиа и информационных каналов, которые характеризовали современную жизнь, было трудно замедлиться, трудно оценить глубину укоренившихся традиций. Казалось, люди больше заинтересованы в быстром восстановлении душевного равновесия – книга, занятие, поездка на выходные, – когда часто нужно гораздо больше для того, чтобы победить вгоняющие нас в стресс привычки. Наша задача будет нелегкой.

– Чтобы достичь этого, потребуется пятьсот лет, – протестовал я. – Мы говорим о полном переформулировании традиции, которой две тысячи лет.

– Нет, – ответил Ринпочи. – Всего сто лет.

– Сто лет! – воскликнул я. – Не выходит ли это слегка за наши границы?

– Это большая задача, – серьезно сказал Ринпоче. – Ни у кого, кроме тебя, здесь нет нужной квалификации. Думайте обо мне как о горняке, который нашел золото в тибетских горах, – сказал он. – Вы все в Новом Свете. Мы должны построить мост, который нас свяжет друг с другом. Вместе мы сможем это сделать.

– Но с чего нам хотя бы начать? – спросил я, еще не до конца поверив.

– Все просто, – сказал он. – Мы ставим одну ногу перед другой, потом другая нога встает перед первой.

Я посмотрел на Пэм, Кристину и Хиллари. Я мог сказать по их лицам. Они были с ним заодно.

И тут случилось оно. Та самая искра, которую я заметил при первой встрече со Стивом, Эдом и Джоном. Я снова оказался частью группы, достаточно безумной, чтобы взять на себя выполнение почти невозможного. Только в этот раз мне вряд ли придется заниматься IPO.

Так началась новая глава моей жизни. Мы назвали свою организацию Juniper, или «Можжевательник» – крепкое растение, которое растет везде, в том числе на высоте четырех тысяч метров в Гималаях, где давно жили многие мастера медитации. Мы впятером провели следующие несколько лет, разбирая работы этих мастеров, аккуратно выделяя основные практики из описывающих их культурных памятников и приводя их в форму, доступную современному медитирующему. Для публики мы открыли Juniper в 2009 году и в 2015-м организовали первый общественный центр медитации в Сан-Франциско.

Мы неплохо начали, но полная реализация идеи потребует времени. Это инвестиция в идею о том, что у человечества есть колоссальный нераскрытый потенциал, лишь бы мы могли понять его. Эта перемена происходит в течение жизни целого поколения. А если так, то эта работа выполняется и достижение желаемого результата потребует участия многих других.

Однако Juniper не означал окончания моих отношений с Pixar. Позже я пойму, что эти две области деятельности были связаны гораздо теснее, чем я думал, хотя увидеть это я смог только с помощью очень необычного случая.

## Срединный путь

Я услышал огромный взрыв, как будто в мою машину врезался метеорит.

Одно мгновение – и я уже не ехал через перекресток. Все вокруг двигалось замедленно, пока мой разум пытался осознать, что произошло. За то время, которое показалось минутами, но, вероятно, заняло лишь секунды, я понял, что попал в крупную дорожную аварию. Моя машина вышла из-под контроля.

Происшествие случилось во вторник вечером в апреле 2014 года. Мы с Хиллари возвращались с медитации и обсуждения в доме Ринпоче в Редвуд-Сити, где он теперь жил, в пятнадцати минутах от нашего дома. Каким-то чудом в тот вечер мы ехали на разных машинах, так что Хиллари со мной не было. Она была немного впереди меня, когда я проезжал через большой перекресток, около нашего дома, где и произошла авария.

«Если я смогу выбраться из этого, все будет хорошо», – думал я, пока моя машина останавливалась. Я открыл дверь и врезался в ближайший угол, где сел на землю и посмотрел на свою напрочь разбитую машину на перекрестке. Задняя дверь и колесо со стороны водителя были полностью смяты, на дороге валялось множество деталей подвески. Пять сантиметров дальше, и удар пришелся бы в водительскую дверь.

Я искал на себе следы повреждений. Я чувствовал боль вверху спины и в шее и не мог справиться с дрожью, но казалось, все было на месте. Я подумал, что если бы я смог найти момент покоя среди внешнего хаоса, это как-то помогло бы мне, так что я закрыл глаза и сделал длинный, глубокий вдох.

Моя следующая мысль была о Хиллари. Я должен был рассказать ей, что произошло. Я не понимал, что авария была настолько громкой, что она инстинктивно остановила машину посмотреть, не нужна ли кому-нибудь помощь, не подозревая, что ее участником стал и я. Теперь она шла обратно к перекрестку, в центре которого и увидела мою машину. После приступа страха она увидела меня сидящим на дорожке в окружении людей, подошедших узнать о моем состоянии.

К счастью, состояние было неплохим. Меня сбил пьяный водитель в грузовике Dodge Ram – его водительские права были аннулированы в связи с прежними обвинениями в вождении в пьяном виде. Он скрылся с места преступления и позднее был арестован. Следующие несколько дней я лежал с одеревеневшими спиной и шеей и едва мог шевельнуться.

Спустя несколько недель и много часов физиотерапии мы с Хиллари уехали на несколько дней, чтобы отдохнуть и восстановить силы. В один дождливый день мы сидели под зонтом на пляже. Хиллари читала. Я же просто сидел рядом, загипнотизированный волнами, ветром, дождем, и думал о том, что произошло. Внезапно меня пронзила мысль.

– Я вдруг подумал, – сказал я Хиллари.

– В чем дело? – спросила она.

– Это насчет Pixar. Я никогда не понимал этого прежде. Pixar – это прекрасная метафора для идеи Срединного пути.

– В чем ты видишь связь? – спросила Хиллари, которой хотелось это обсудить.

– Все эти риски, на которые мы шли, чтобы уравновесить художественное творчество с бизнес-дисциплиной, – продолжал я, – это и есть пример смысла, заключенного в Срединном пути.

Мы сидели на этом пляже, под окружающим нас дождем, и я взволнованно объяснял, что имел в виду.

Когда в 1994 году я пришел в Pixar, он был полон художественного и креативного волшебства. Именно оно очаровало меня, пока я сидел в ветхом просмотрном зале Pixar и впервые смотрел сцены из «Истории игрушек». Но я быстро понял, что Pixar завяз. При всей его

гениальности ему не хватало движущей силы. Он был похож на голодного художника. В Срединном пути говорится, что мы можем прийти к фрустрации из-за отсутствия силы, если будем летать слишком высоко от земли, и Рихаг как раз летал над землей и переживал фрустрацию из-за отсутствия прибыльности, наличности, опционов на акции и дорожной карты бизнеса.

Успех Рихаг целиком зависел от разработки стратегии, порядка и бюрократии, чтобы придать ему импульс движения, не убив творческий дух. Это заклинание Срединного пути: вдохновить нас на выражение нашего духа, креативности и человечности и при этом не забывать о повседневных потребностях и обязанностях. Срединный путь – это танец между порядком и свободой, бюрократией и духом, эффективностью и творчеством. Каждый снятый Рихаг фильм страдал от этого напряжения и заканчивал лучшим для себя образом.

Уроки Срединного пути можно применить к любой организации, сражающейся с этими силами. То, что нам удалось в Рихаг, было редкостью. Наверное, большой редкостью. Мы можем создавать организации, которые лелеют креативность, достоинство и человечность, уважая при этом бизнес-дисциплину. Нам просто нужно настроиться на это, мы должны желать уравновесить бюрократические процедуры с глубиной и тонкостью творческого вдохновения, с осознанностью наших устремлений. Это не сделает нас слабыми или мягкотелыми. Рихаг точно не был таким. Это сработало в Рихаг и сможет сделать нас лучше.

Сидя там под легким дождем, я думал также о более широких вопросах, которые вдохновляли мое путешествие за пределами Рихаг. Я убежден, что люди лучше справляются, когда есть что-то, что нас приземляет, глубокий источник, из которого мы черпаем мудрость, идеи и вдохновение. Назначение этого источника – внушать нам силу, вносить в наши жизни глубину и наполненность, давать нам инструменты для полета. Этим целям долго служили мифы, обычаи и общественные ритуалы – олони не зря каждый день обращались к солнцу. Что теперь поможет нам двигаться вперед? При всем благополучии, которое она дает, необузданная эффективность может лечь тяжелым налогом на нашу человечность, если мы не будем соблюдать осторожность. Чтобы действительно воспарить, нам нужно что-то, от чего оттолкнуться, что-то, что будет нас вести.

Для себя в Срединном пути я нашел решение, состоящее в том, чтобы верить в потенциал и возможности разума и требовать от себя пользоваться этим потенциалом. Это способ открыть, как то, что мы принимаем за правду, часто является лишь системой понятий, за пределы которых мы должны выйти. Я решил, что это одновременно должно быть и прекрасным подходом к работе, и вдохновляющим способом думать и быть. Именно поэтому, просыпаясь каждое утро, я, прежде чем начнется суетный день, беру несколько минут, чтобы посидеть, припомнить мудрые слова учителей Срединного пути и насладиться моей медитацией.

Автомобильная авария внезапно дала мне шанс подумать о разных направлениях своей жизни. Все эти годы, оглядываясь на Рихаг, я невероятно гордился тем, как мы преобразили переживающую огромные трудности организацию в великолепную студию, зачаровывавшую зрителей по всему миру. Поразительно было смотреть теперь, как нити Срединного пути оплели мой разнообразный опыт, даже когда я вряд ли осознавал это.

И вот я сидел под дождем на пляже, восстанавливаясь после чудом прошедшей мимо опасности. В тишине момента я впитывал окружающую меня красоту и не мог не восхищаться блестящим примером участия своей любимой философии в истории маленькой компании под названием Рихаг.

## Эпилог

– Я рад представить вам своего старого друга Лоуренса Леви, – объявил Эд. – Мало кто понял стратегические трудности, с которыми столкнулся Рихаг, как это сделал Лоуренс. Я вполне уверен, что мы узнаем сегодня много того, о чем уже давно забыли.

Так представил меня Эд в мае 2015 года, когда я сидел в прекрасной аудитории сверкающего кампуса Рихаг в городе Эмервилл штата Калифорния. Аудитория была полной противоположностью старому просмотрovому залу в Пойнт-Ричмонде, это был настоящий кинотеатр, с просторными бархатными креслами, сложным световым оборудованием и хранящими тишину звуконепроницаемыми стенами. Пару месяцев назад Эд пригласил меня в Рихаг поговорить, после того, как однажды в субботний полдень мы встретились, чтобы прогуляться по Сан-Франциско. Мы завели приятную привычку встречаться время от времени, чтобы поужинать или погулять. Встретиться с Эдом было всегда здорово, мы легко продолжали наш разговор с того места, где остановились в прошлый раз.

– Я разработал речь о Рихаг, – сказал я ему во время той прогулки. – В ней говорится о стратегической и бизнес-истории компании и о их связи с более широкими идеями Среднего пути. Я недавно произносил ее в Гарвардских бизнес-школе и школе права. Им понравилось.

– Надо устоять это и в Рихаг, – немедленно откликнулся Эд. – Я хочу, чтобы люди понимали историю Рихаг. А это очень важная ее часть.

– Было бы здорово, – сказал я. – Сделать это много значило бы для меня.

Именно так я чувствовал себя, когда пару часов назад сел в машину, чтобы отправиться в Рихаг. Мне уже не нужно было ехать так далеко, в Пойнт-Ричмонд. Несколько лет назад Стив организовал для Рихаг комплекс зданий в Эмервилле, прямо напротив Бей-Бридж, они прижимались к южным склонам холмов Беркли. Я не был в Рихаг уже почти два года, но никогда не уставал смотреть на украсившие стены постеры фильмов. «Суперсемейка», «Тачки», «Валли», «В поисках Немо», «Корпорация монстров», «Вверх», «Рататуй», «Храбрая сердцем» – кто после скромного начала мог бы представить, что Рихаг оставит такое наследие?

Кампус – это не единственное, что изменилось в Рихаг.

Дженне, нашему ребенку «Истории игрушек», теперь было девятнадцать, она училась на втором курсе Вашингтонского университета в Сиэтле, специализировалась на психологии и коммуникациях. Саре, нашей веселой семилетке, играющей в пластилин и формочки на премьере «Истории игрушек», было двадцать шесть. Она изучала психологию и нейробиологию в Университете Южной Каролины, а теперь заканчивала клиническую работу на докторскую степень в аудиологии от Вашингтонского университета в Массачусетском центре офтальмологии и отоларингологии. Она уже связалась со Стэнфордским медицинским центром по поводу возможности работать у них. Джейсон, ему было двадцать девять, изучал экономику и писательское мастерство также в Вашингтонском университете и получал степень МВА в Стэнфорде. Он был увлечен созданием высококачественных сюжетных игр и сейчас делал свою первую для Pocket Gems – компании-производителя мобильных игр в Сан-Франциско. Мы с Хиллари занимались своей работой в Juniper.

Была здесь и еще одна важная перемена.

По дороге в Рихаг я проезжал мимо дома Стива, который по-прежнему был в нескольких кварталах от моего. Со дня его смерти прошло три с половиной года. Неужели так много? Мои воспоминания о проведенном вместе времени были настолько живыми, будто мы общались накануне. Я мог только вообразить, что бы мы обсудили, если бы он был здесь: политическую борьбу в Вашингтоне, тренды выходящих блокбастеров, новейшие поиски в Рихаг и Apple, последние приключения наших детей. А может, мы бы произнесли всего несколько слов. Просто сели бы рядом и наслаждались мгновениями тишины.

В этот день, спустя несколько лет направляясь в Pixar, я замедлил ход около дома Стива. Меня охватила грусть и ностальгия. Как было бы прекрасно, если бы я мог еще всего один раз заглянуть к нему домой и посмотреть, там ли он. Как было бы хорошо войти через боковые ворота, восхищаясь огромным разнообразием овощей в его огороде, пройти через кухонную дверь, поздороваться с поваром, который тихо работает на кухне, и уловить вкусные ароматы сегодняшних блюд, пройти по коридору к кабинету Стива и легко постучать в дверь, заглянуть внутрь и узнать, на месте ли он, а затем, всего один раз, увидеть, как он поднимает на тебя глаза, улыбается и говорит:

– Привет, Лоуренс! Хочешь прогуляться?