

business
pocket

TO PIXAR

AND BEYOND

Lawrence Levy

PIXAR

ПЕРЕЗАГРУЗКА



Лоуренс Леви

БОМБОРА™

Москва 2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Л36

Lawrence Levy
TO PIXAR AND BEYOND

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

Леви, Лоуренс.

Л36 PIXAR. Перезагрузка. Гениальная книга по антикризисному управлению / Леви Лоуренс ; [пер. с англ. И. Савиной]. — Москва : Эксмо, 2019. — 320 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-04-104950-8

Как работает Pixar?

Компания, которая заставила мир влюбиться в игрушки, муравьев, рыб, монстров, машины, супергероев, поваров и роботов, некогда купленная Стивом Джобсом у Джорджа Лукаса всего за 5 миллионов долларов, сегодня она оценивается в десятки миллиардов.

Благодаря откровенной книге Лоуренса Леви мы узнаем, что стало движущей силой Pixar и как ей удалось справиться с многочисленными трудностями. Заглянем на кухню и узнаем секреты успешной корпоративной культуры, главный из которых — ничем не ограниченное общение, не взирая на должности.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Перевод. Савина И., 2017
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-104950-8

*Посвящается
Хиллари, Джейсону,
Саре и Дженне*

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог	9
--------------	---

ЧАСТЬ I

Зачем тебе это делать?	14
Хорошие солдаты	26
Планета Ріхар	42
Голодный художник	60
Мой большой прорыв	73
Что такое развлекательная компания?	89
Несколько вариантов	111

ЧАСТЬ II

Четыре базовых принципа	124
Мечты об IPO	131
На борту	140
Охрана у ворот	150
Нет слов	156
Щеголь с Западного побережья	161

Голливудский кредит	171
Две цифры	179
El Capitan	189
Pixar	194

ЧАСТЬ III

От сердца	204
Анатомия сделки	216
Время покера	232
Последние двадцать процентов	242
Немного признания	251
Мерцание	259
Просто продолжать плыть	267

ЧАСТЬ IV

В поисках своего буфета	281
Сто лет	289
Срединный путь	297
Эпилог	302
Указаль имен и названий	305

Пролог

— **П**ривет, 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 ясенями, проходили самые разные здания, от старых фермерских домов, напоминающих о прежних временах, до больших отремонтированных домовладений, отражающих рост Кремниевой долины. Спустя несколько минут я приступил к тому, что хотел обсудить.

— Я хотел бы поговорить о котировках Ріхаг, — сказал я.

— В чем дело? — спросил Стив.

— Я думаю, Ріхаг на распутье, — сказал я. — Его стоимость слишком высока, чтобы еще долго оставаться таковой. Любой допущенный нами промах — любой, даже незначительный, — и стоимость Ріхаг за одну ночь упадет вдвое, а с ним вдвое уменьшится и твоё 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 Ріхаг воспользуется своей заоблачной оцен-

кой, 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 воз-

никают, 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

дении наших внутренних возможностей и творческого потенциала.

Если я чему и научился в Ріхаг, так это тому, что история — прежде всего. Первый творческий лидер Ріхаг 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, звонка 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 известен своими запоминающимися рабочими станциями кубической формы, но тоже нетвердо стоял на ногах, особенно после того, как недавно пришлось закрыть бизнес по производству оборудования. Мои мысли скакали: он хочет реорганизовать NeXT, и для меня это могло бы стать отличной возможностью проявить себя. Но его следующие слова 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,