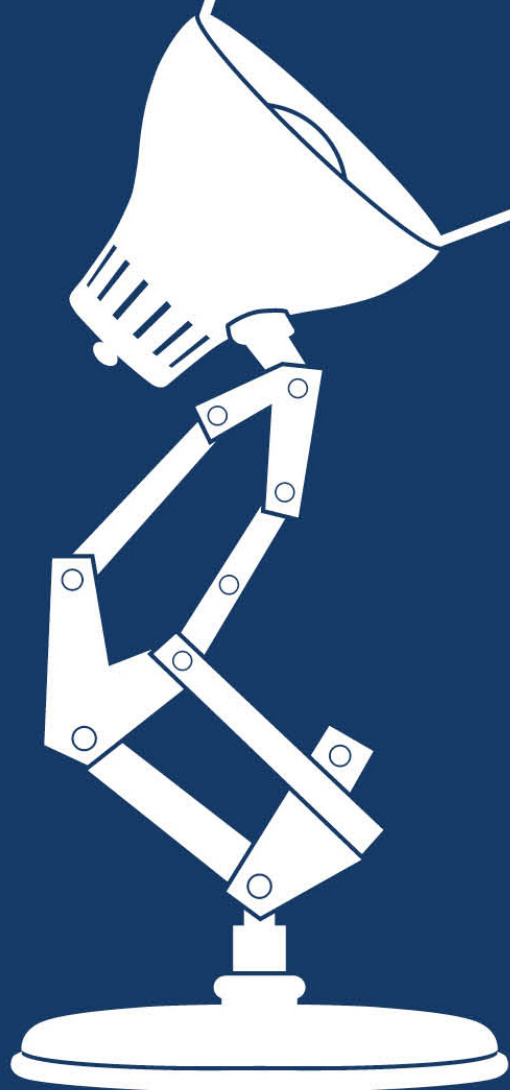


ЛУЧШАЯ БИЗНЕС-КНИГА
по версии Amazon.com

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	31
Мой большой прорыв	38
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Лоуренс Леви
PIXAR. Перезагрузка. Гениальная
книга по антикризисному управлению

Посвящается Хиллари, Джейсону, Саре и Дженне

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

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

– В чем дело? – спросил Стив.

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

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

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

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

Хотя мы оба знали, что другой такой компании нет.

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

Несколько месяцев спустя, 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. Много было написано о легендарной креативности Pixar, об их производственном процессе, но я попробую посмотреть на Pixar под другим углом. Речь пойдет о стратегических и бизнес-задачах, позволивших 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 забегаловках 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, 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 возросло 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 пред-

ставить, – 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 выходках 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, запруженных 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 посодействовал 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 оплачиваются 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 встречают 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 упустить шанс увидеть, как творится это волшебство.

Первой остановкой стал анимационный отдел Pixar. Мы зашли в большое открытое пространство, заполненное кабинками, 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 раскадровки 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 редущими 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 работается 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 Рихаг 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 Рихаг 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 Рихаг 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 Рихаг, и Эд намекнул на недовольство и неприятие Стива, которое было в прошлом Рихаг. 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 Рихаг 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 Рихаг, – 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 Рихаг 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 Рихаг, 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 разбежались 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 провозжать 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 начеку, 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 чув-

ствуем 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 Ріхаг 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 Ріхаг 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. Ріхаг 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. Ріхаг 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 Ріхаг.

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 Ріхаг 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 Ріхаг, 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 Ріхаг.

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 Карпендер, 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 Юниверсити-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. Чаше 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 разго-

варивать, 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 печеньки 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 сделанный 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 потребует 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 пришло 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 «фотонаука», 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 Рихард. 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 Рихард 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. Рихард 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 Рихарда.

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

– Я начинаю задумываться, удастся ли Рихард 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 Рихард 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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