





# PIXAR

## ПЕРЕЗАГРУЗКА



Лоуренс Леви



МОСКВА  
2020

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Л36

Lawrence Levy  
TO PIXAR AND BEYOND.  
My unlikely journey with Steve Jobs  
to make entertainment history

Л36 **Леви, Лоуренс.** PIXAR. Перезагрузка. Гениальная книга по антикризисному управлению / Лоуренс Леви ; [пер. с англ. И. Савиной]. — Москва : Эксмо, 2020. — 272 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-190327-5

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

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

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-190327-5

© Перевод. Савина И., 2017  
Copyright © 2016 by Lawrence Levy  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Посвящается  
Хиллари, Джейсону,  
Саре и Дженне*



# СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ . . . . .	9
------------------	---

## ЧАСТЬ I

Зачем тебе это делать? . . . . .	13
Хорошие солдаты . . . . .	23
Планета Pixar . . . . .	37
Голодный художник . . . . .	51
Мой большой прорыв . . . . .	63
Что такое развлекательная компания? . . . . .	77
Несколько вариантов . . . . .	95

## ЧАСТЬ II

Четыре базовых принципа . . . . .	106
Мечты об IPO . . . . .	113
На борту . . . . .	120
Охрана у ворот . . . . .	127
Нет слов . . . . .	134
Щеголь с Западного побережья . . . . .	138
Голливудский кредит . . . . .	146
Две цифры . . . . .	152
El Capitan . . . . .	162
Pixr . . . . .	166

### ЧАСТЬ III

От сердца . . . . .	175
Анатомия сделки . . . . .	185
Время покера . . . . .	199
Последние двадцать процентов . . . . .	207
Немного признания . . . . .	214
Мерцание . . . . .	222
Просто продолжать плыть. . . . .	229

### ЧАСТЬ IV

В поисках своего буфета . . . . .	240
Сто лет . . . . .	247
Срединный путь . . . . .	254
ЭПИЛОГ . . . . .	259

## ПРОЛОГ

— П ривет, Стив, не хочешь прогуляться? — спросил я по телефону.

Была осень 2005 года. За последние десять лет мы со Стивом Джобсом задавали друг другу этот вопрос бесконечное 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, расположенному всего в миле или двух от Стенфордского 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