



PIXAR

ПЕРЕЗАГРУЗКА



Лоуренс Леви



МОСКВА
2020

УДК 65.01
ББК 65.290-2
ЛЗ6

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

Леви, Лоуренс.
ЛЗ6 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 Джерне*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ	9
------------------	---

ЧАСТЬ I

Зачем тебе это делать?	13
Хорошие солдаты.	23
Планета Ріхар	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
Ріхг	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

— 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 немногим 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 Стэндфордского 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