

## «Нашо воно тобі?»

Якось у пообідню пору одного листопадового дня 1994 року в моєму кабінеті задзвонив телефон. Я був фінансовим директором і заступником голови правління в *Electronics for Imaging* – одній із компаній Кремнієвої долини, що розробляла продукти для галузі кольорового цифрового друку, яка стрімко розвивалася. У містечку Сан-Бруно, розташованому в Каліфорнії поблизу аеропорту Сан-Франциско, стояв ясний і прохолодний осінній день. Я підняв слухавку, навіть не здогадуючись, хто б це міг бути. Найменше очікував на розмову зі знаменитістю.

- Вітаю, це Лоуренс?
- Так, слухаю.
- Це Стів Джобс, – промовив голос на тому боці дроту. – Кілька років тому я побачив ваше фото в журналі й подумав, що одного дня ми будемо працювати разом.

Навіть у ті дні, коли крах Стіва Джобса був улюбленою темою всієї Кремнієвої долини під час балачок за обідом, неочікуваний дзвінок змусив мене стороپіти. Може, Стів уже не був настільки потужною фігурою, як до його безцеремонного звільнення з *Apple* десять років тому, але наша галузь ще ніколи не знала більш харизматичної постаті. Я не міг упоратися зі сплеском хвилювання від усвідомлення того,

що Стів не лише знат, хто я такий, але навіть зателефонував мені.

— У мене є одна компанія, про яку я хотів би вам розповісти, — повідомив він.

На гадку мені відразу спав *NeXT*. Він хоче поговорити про *NeXT Computer*. Найсвіжіша Стівова авантюра, як припускали, його довгожданий другий акт, став знаменитим завдяки примітним графічним робочим станціям кубічної форми. Втім, подейкували, що під компанією вже захитався ґрунт — особливо після того, як нещодавно їй довелося розпрощатися з виробництвом комп’ютерів. Мої думки помчали одна перед одною: він хоче перезапустити *NeXT* — це може стати захопливим викликом.

Але наступна репліка заскочила мене зненацька:

— Компанія називається *Pixar*.

Не *NeXT*. *Pixar*. Що воно взагалі таке — цей *Pixar*?

— Звучить цікаво, — сказав я, не бажаючи виказувати, наскільки мало знаю про *Pixar*. — Хотілось би почути більше.

Ми домовилися про зустріч.

Коли я поклав слухавку, першою реакцією був шок. Дзвінок від Стіва Джобса — як грім перед ясного неба! Я був приголомшений. Проте трепет першого враження швидко зник. Побіжне вивчення ситуації показало, що доля *Pixar* була складна й заплутана. Стів придбав компанію, коли вісім років тому Джордж Лукас відділив її від *Lucasfilm*. До сьогодні, очевидно, Стівові довелося зробити вливання в проект мільйонів доларів — у надії на те, що вдасться створити комп’ютер для обробки зображень високої якості та супровідне програмне забезпечення. Результат — слабенький:

Pixar уже давно відмовилася від розробки такого комп'ютера, тож для всіх, із ким я розмовляв, лишалося загадкою, чим компанія займається зараз.

Крім того, Стів Джобс був найпомітнішою знаменитістю Кремнієвої долини, і тому ще більш кричущим виглядав той факт, що він не досягав успіху вже тривалий час – надто тривалий час. Його два останні продукти перед повним відстороненням від обов'язків у Apple у 1985 році – комп'ютер The Lisa та перша версія Macintosh – обидва стали комерційними провалами, а *NeXT Computer* чимало оглядачів характеризували як тріумф зарозуміlostі над практичністю. Проект проголосили технологічним дивом, але він був не здатний конкурувати з апаратним забезпеченням *Sun Microsystems* чи *Silicon Graphics*, які продавали дешевше й більш придатне до суміщення обладнання. Дедалі більше Стів Джобс скидався на «вчораши новини». Коли я розповідав друзям і колегам, що домовився про зустріч із ним щодо Pixar, найчастіше чув у відповідь: «Нашо воно тобі?» Та все ж я почувався заінтергованім, тому вирішив, що від зустрічі шоди не буде. Тож довів почате до кінця – зателефонував до офісу Стіва Джобса, щоб домовитися про час.

Незважаючи на Стівову репутацію, я був у захваті від можливості особисто зустрітися з ним, хоча, широко кажучи, не знат, чого очікувати. Чи доведеться зіштовхнутися з не-передбачуваним тираном Кремнієвої долини, котрий обожнює принижувати співрозмовника, чи з близкучим генієм, який очолив революцію в галузі персональних комп'ютерів? Зустріч було призначено в претензійній штаб-квартирі компанії *NeXT Computer* у Редвуд-Сіті, Каліфорнія. Коли я прибув,

мене провели до кабінету засновника компанії. Підводячись з-за представницького стола, загромадженого книгами, Стів, одягнутий у свої фірмові сині джинси, чорну водолазку й снікерси, всього на кілька років старший за мене, привітався так, наче чекав зустрічі зі мною роками.

— Заходьте, заходьте, — із неабияким ентузіазмом промовив він. — Я стільки всього маю вам розповісти.

Розмова не потребувала розігріву. Стів переходив з однієї теми на іншу, розповідаючи мені силу-силенну всього про Pixar — її історію, технологію, виробництво першого повнометражного фільму.

— Зараз готові лише кілька хвилин стрічки, — казав він, — але ви мусите їх побачити. Ви ще ніколи не бачили нічого подібного.

Ми відразу ж знайшли спільну мову. Майже годину я сидів навпроти Стіва, уважно слухаючи, як він схематично накидав ту роль, яку, він сподівався, я візьму на себе. Підприємець пояснив, що хоче знайти людину, яка відповідала б за ведення справ у Pixar, доки він сам був у NeXT, — людину, яка змогла б запустити бізнес, відпрацювати стратегію, зайнятися публічним продажем акцій компанії. Стів описував, як раніше Pixar здійснила революцію у сфері високоякісної комп'ютерної графіки, а зараз компанія сфокусувалася на виробництві свого першого повнометражного фільму.

Також він розпитав мене про освіту, сім'ю та кар'єру. Здавалося, він був приємно вражений тим фактом, що я вивчав право в Гарварді, був партнером у *Wilson Sonsini Goodrich & Rosati* — найбільшій юридичній фірмі Кремнієвої долини,