

Príbeh štúdia PIXAR

MOJE NEPRAVDEPODOBNÉ PUTOVANIE
SO STEVOM JOBSOM PRI VYTVÁRANÍ
HISTÓRIE ZÁBAVNÉHO PRIEMYSLU

Lawrence Levy

Príbeh štúdia PIXAR

MOJE NEPRAVDEPODOBNÉ PUTOVANIE
SO STEVOM JOBSOM PRI VYTVÁRANÍ
HISTÓRIE ZÁBAVNÉHO PRIEMYSLU

Lawrence Levy

Lawrence Levy

Príbeh štúdia Pixar

Moje nepravdepodobné putovanie so Stevom Jobsom pri vytváraní histórie
zábavného priemyslu

Copyright © 2016 Lawrence Levy

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

Všetky práva vyhradené na reprodukovanie celku alebo častí v akejkoľvek forme.

Slovak Edition © Citadella, 2017

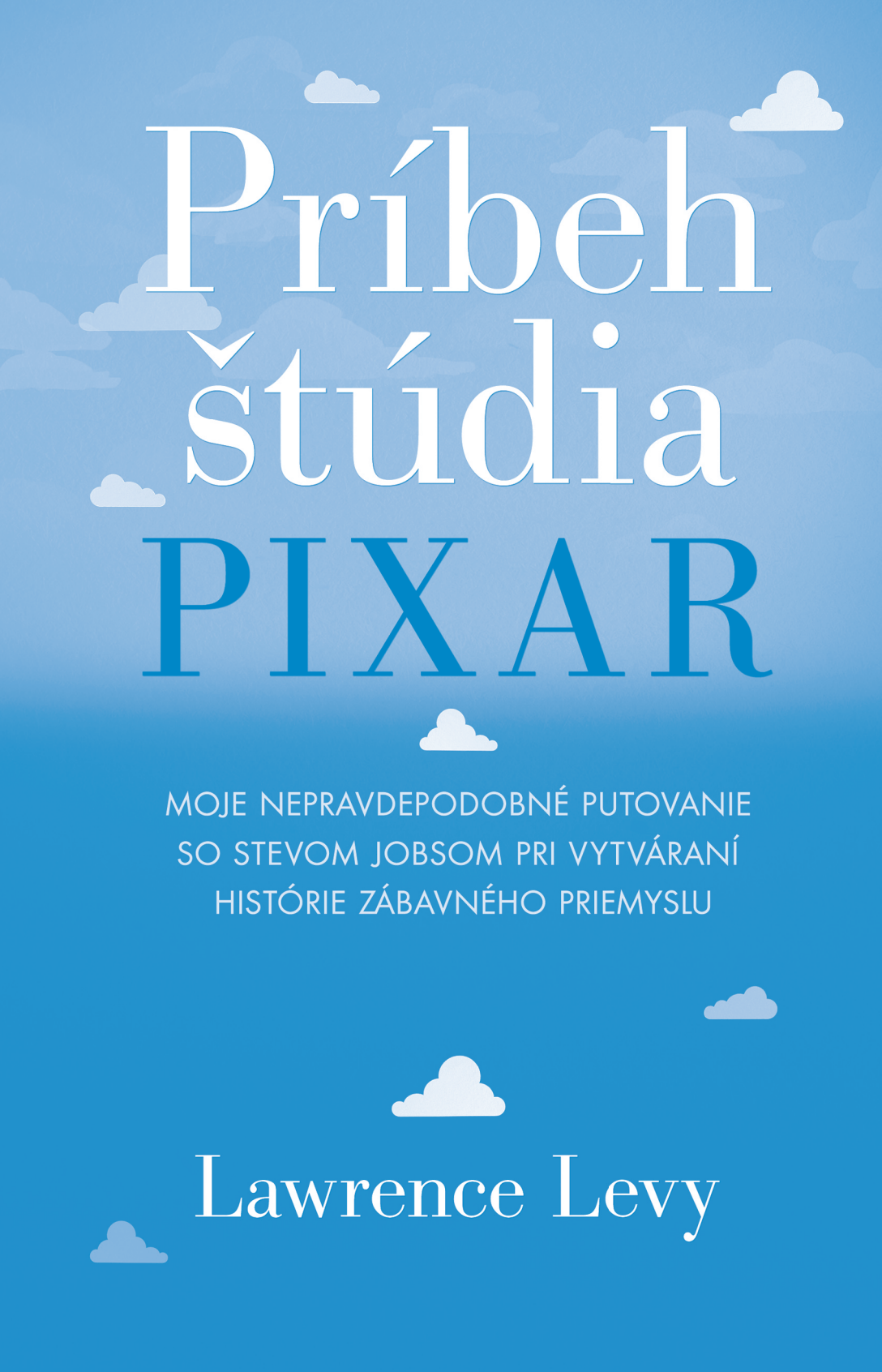
Translation © Ján Dulla, 2017

Redakčné spracovanie a jazyková redakcia: Janka Oršulová

Návrh obálky a grafická úprava: Citadella

Vydalo vydavateľstvo Citadella v roku 2017

ISBN 978-80-8182-070-0



Príbeh štúdia PIXAR

MOJE NEPRAVDEPODOBNÉ PUTOVANIE
SO STEVOM JOBSOM PRI VYTVÁRANÍ
HISTÓRIE ZÁBAVNÉHO PRIEMYSLU

Lawrence Levy

Venované Hillary,
Jasonovi, Sarah a Jenne

OBSAH

ÚVOD	7
------------	---

I. ČASŤ

1. PREČO BY SI TO ROBIL?	15
2. DOBRÍ VOJACI	27
3. PLANÉTA PIXAR	43
4. HLADUJÚCI UMELEC	61
5. MÔJ VEĽKÝ PRELOM	75
6. ČO JE SPOLOČNOSŤ ZÁBAVNÉHO PRIEMYSLU?	91
7. MÁLO MOŽNOSTÍ	113

II. ČASŤ

8. ŠTYRI PILIERE	129
9. SNÍVANIE O IPO	139
10. O PREDSTAVENSTVE	149
11. VRÁTNICI	159
12. BEZ SLOV	167
13. ZÁPADNIARSKA ODVAHA	175
14. DÔVERA HOLLYWOODU	187
15. DVE ČÍSLA	197
16. EL CAPITAN	209
17. PIXR	217

III. ČASŤ

18. ZO SRDCA	229
19. ANATÓMIA OBCHODNEJ DOHODY	243
20. ČAS NA POKER	259
21. POSLEDNÝCH 20 PERCENT	271
22. KRÁTKY ZOZNAM	281
23. ZÁBLESKY	291
24. LEN STÁLE PLÁVAJ	301

IV. ČASŤ

25. HĽADANIE MÔJHO LAHÔDKARSTVA	317
26. STO ROKOV	327
27. STREDNÁ CESTA	337

ZÁVER	343
POĎAKOVANIA	347
O AUTOROVI	351





ÚVOD

„Ahoj, Steve. Nemáš chuť na prechádzku?“ opýtal som sa do telefónu.

Bola jeseň roku 2005. Túto otázku sme si so Stevom Jobsom položili za uplynulých desať rokov nespočetnekrát. Teraz to však bolo iné. Steve už dovŕšil päťdesiatku a bremeno rakoviny a operácie si vyberalo svoju daň. Nejaký čas sme už naše rozhovory a prechádzky viedli v uvoľnenom duchu. Steve toho mal v Appli veľa. V predošlom roku predstavil novú líniu iPodov, vrátane úplne nového iPodu shuffle a iPodu nano, ktoré znamenali ďalší posun do novej éry počúvania hudby.

Dnes som mal ale v pláne hovoriť o niečom konkrétnom. Bol som na predstavenstve štúdia Pixar, kde som predtým pracoval ako finančný riaditeľ Pixaru a člen predstavenstva. Nad touto konkrétnou záležitosťou som uvažoval už nejaký čas a cítil som,

že nastal čas vyjsť s ňou na svetlo. V poslednom čase sa Steve cítil o čosi lepšie. Vhodnejšia chvíľa sa už nenaskytne.

„Jasné,“ povedal. „Zastav sa. Som u seba.“

Bývali sme v starom Palo Alto, štvrti v oblasti Kalifornského zálivu, vzdialenej len asi dva-tri kilometre od Stanfordovej univerzity. Stevov dom delilo od môjho len niekoľko minút chôdze. Stál na rohovom pozemku, bola to krásna nehnuteľnosť v tudorovskom štýle s tehlovými múrmi a strmou bridlicovou strechou. Vošiel som zadnou bránou a potom dverami do kuchyne, kde na dlhom, rustikálnom drevenom stole bolo, ako zvyčajne, rozložené chutne vyzerajúce ovocie a niečo na zahryznutie. Pozdravil som srdečného a ústretového rodinného kuchára a cez kuchyňu a chodbu som prešiel do Stevovej kancelárie.

„Ahoj, Lawrence,“ povedal s úsmevom Steve, keď zdvihol hlavu a zbadal ma.

„Stále máš chuť na tú prechádzku?“ opýtal som sa ho. „Ak chceš, môžeme si posediť.“

„Len podme,“ povedal. „Dobre mi padne nadýchať sa trochu čerstvého vzduchu.“

Prechádzka ulicami Palo Alto bola pre Steva ako posilňujúci liek. Miloval tú atmosféru, architektúru, podnebie. Deň bol jasný a teplý a my sme kráčali jednotvárnymi ulicami lemovanými dubmi, magnóliami a jaseňmi popri celom rade stavebných slohov, od rančerských domčekov pripomínajúcich minulosť až po veľké prestavané sídla, ktoré vyjadrovali rozmach Silicon Valley. Po niekoľkých minútach nezáväzného rozhovoru som vyšiel s tým, o čom som chcel hovoriť.

„Chcel by som sa rozprávať o cene akcií štúdia Pixar,“ povedal som.

„Čo máš na srdci?“ opýtal sa Steve.

„Podľa mňa je Pixar na križovatke,“ povedal som. „Jeho hodnota je príliš vysoká na to, aby zostala bez pohybu. Ak

zaznamenáme nejaký neúspech, akýkoľvek, hoci aj malý, hodnota Pixaru môže za noc klesnúť o polovicu a my môžeme prísť o polovicu svojho majetku.“ Na chvíľu som sa odmlčal a potom som dodal: „Lietame príliš blízko slnka.“

Zažívali sme neuveriteľný beh: desať rokov jednej senzácie za druhou.

„Takže Pixar buď využije svoju vysokú hodnotu na diverzifikáciu do iných odvetví,“ pokračoval som, „tak ako Disney, alebo...“

„Alebo ho predáme Disneymu,“ dokončil moju vetu Steve.

„Áno, alebo ho predáme Disneymu, či komukoľvek inému, kto Pixaru ponúka rovnakú príležitosť na diverzifikáciu a ochranu ako Disney.“

Obaja sme však vedeli, že to žiadna iná spoločnosť neurobí.

„Dopraj mi trochu času porozmýšľať o tom,“ odvetil Steve. „Rozumiem tomu, čo hovoríš.“

O niekoľko mesiacov neskôr, 25. januára 2006, štúdio Pixar a spoločnosť Disney oznámili, že Disney získa Pixar za cenu 7,6 miliardy dolárov. V tom čase Steve vlastnil väčšinu akcií Pixar, čím jeho podiel v Pixare dosiahol hodnotu niekoľkých miliárd dolárov. O desať rokov neskôr, vďaka prudkému rastu hodnoty spoločnosti Disney, vzrástla hodnota tých akcií Disneyho štúdia takmer štvornásobne.

Keď sme sa so Stevom Jobsom začali o štúdiu Pixar zhovárať prvýkrát, čo bolo pred čosi viac ako desiatimi rokmi, koncom roku 1994, zhltno už takmer 50 miliónov dolárov z jeho vrecka, no veľa toho neukázalo. Hodnota, ktorú si v tom čase na základe finančných výkazov pripísali držitelia akcií štúdia Pixar, predstavovala mínus 50 miliónov dolárov. Teraz zo Steva jeho investícia do Pixaru spravila jedného z najbohatších ľudí na svete.

V Pixare som pracoval od svojich prvých rozhovorov so Stevom v roku 1994 až do jeho predaja spoločnosti Disney v roku

2006. Táto príležitosť bola jedným z najväčších privilégií môjho života. Hoci sa toho o legendárnych postupoch tvorby a produkcie štúdia Pixar popísalo veľa, moja strana príbehu sa na Pixar pozerá z iného uhla. Je o strategických a investičných nevyhnutnostiach, ktoré rozmach Pixaru umožnili.

Je možno ľahké pozrieť sa na to, čo Pixar vo filme dosiahol a predstavovať si, že sa to vynorilo vo výbuchu tvorivej nádhery, že Pixar vznikol ako rozprávačská, umelecká utópia. No ja som to vnímal inak. Vznik Pixaru sa podobal skôr treniu tektonických platní, ktoré za vysokého tlaku vytvárajú nové pohoria. Jedna z týchto platní bola nositeľkou intenzívneho tlaku inovácie: snahy o umeleckú a tvorivú výnimočnosť v rozprávaní príbehov a invenčnosti nového média, počítačovej animácie, prostredníctvom ktorého sa mali vyjadriť. Druhá z týchto platní niesla tlaky skutočného sveta boja o prežitie: zarábania peňazí, predaja vstupeniek do kina, zvyšovania tempa výroby. Tieto dve sily sa o seba neprestajne trelí, spôsobujúc mnohé zemetrasenia a otrasy.

Tento príbeh je o tom, ako sa zo síl, pôsobiacich v jej podloží, vynorila na povrch malá spoločnosť, vďaka ktorej si svet zamiloval hračky, chrobáky, ryby, príšerky, autá, superhrdinov, kuchárov, robotov a emócie. Je o rozhodnutiach a absurdných stávkach a rizikách, ktoré to umožnili. Je o napätí medzi tvorivou integritou a nevyhnutnými požiadavkami reálneho sveta a o tom, ako toto napätie utváralo tých, ktorí s ním prichádzali do styku – Steva Jobsa; tvorivé, technické a produkčné tímy Pixaru; a mňa. Je to príbeh o tom, čo znamená vyslať najprv tvorivý impulz a prečo je urobiť to tak veľmi ťažké.

Tento príbeh je tiež o tom, ako som z pohľadu dvetisíc rokov starej budhistickej filozofie zvanej Stredná cesta začal vidieť Pixar v širšom kontexte. Ako som sa naučil, že napätia v Pixare sú tie isté sily, ktoré nespočívajú iba v jadre výroby skvelých

filmov, ale aj v žití skvelých životov, budovaní skvelých organizácií a uvoľnení našich vnútorných kapacít a tvorivosti.

Ak som sa v Pixare niečo naučil, tak potom to, že na prvom mieste je vždy príbeh. Vedúci kreatívec štúdia Pixar John Lasseter hovorieval: „Skvelá grafika nás bude baviť niekoľko minút, ale na sedadlách nás drží príbeh.“

Tento sa začal jedným telefonátom.

Lawrence Levy
marec 2016



I. ČASŤ

The background is a solid blue color with several stylized, layered clouds in various shades of blue. The clouds are positioned around the central text, with some larger ones on the right and left sides, and smaller ones scattered below.



1

PREČO BY SI TO ROBIL?

V jedno novembrové popoludnie roku 1994 mi v kancelárii zazvonil telefón. Pracoval som ako finančný riaditeľ a podpredseda spoločnosti Electronics for Imaging, firmy zo Silicon Valley, ktorá vyvíjala produkty pre rozvíjajúce sa odvetvie farebných DTP, teda stolných editačných systémov. Bolo to za jasného a chladného jesenného dňa v kalifornskom meste San Bruno, neďaleko sanfranciského letiska. Nevediac, kto by to mohol byť, som zdvihol telefón. Rozhodne som neočakával, že budem hovoriť s celebritou.

„Ahoj, hovorím s Lawrenceom?“

„Áno, to som ja.“

„Tu je Steve Jobs,“ povedal hlas na opačnom konci linky. „Pred niekoľkými rokmi som videl v časopise vašu fotografiu a napadlo mi, že jedného dňa budeme spolupracovať.“

Ešte aj v tých časoch, keď bol pád Steva Jobsa obľúbenou témou v reštauráciách Silicon Valley, stačil jeho telefón na to, aby som okamžite prestal pracovať. Možno už nebol taký skvelý ako pred desiatimi rokmi pred svojím neslávnym odchodom z Applu, naše priemyselné odvetvie však nikdy nemalo charismatickejšiu postavu. Pociťil som nával vzrušenia nielen z toho, že vie, kto som, ale aj z toho, že mi vôbec zavolať.

„Mám jednu spoločnosť, o ktorej by som si s vami rád pohovoril,“ povedal.

NeXT, napadlo mi okamžite. Jobs sa chce so mnou rozprávať o NeXT Computer, svojom najnovšom podniku, svojom údajne dlho očakávanom druhom dejstve, známom svojimi nápadnými pracoviskami v tvare kocky. Tiež sa však povrávalo, že stojí na neistej pôde, najmä po tom, čo bol nedávno donútený zatvoriť svoje podnikanie v oblasti hardvéru. Horúčkovo som uvažoval: chce zmeniť NeXT; to by mohla byť vzrušujúca výzva. Jeho nasledujúce slová ma však zaskočili.

„Tá spoločnosť sa volá Pixar.“

Takže nie NeXT, ale Pixar. Čo vlastne ten Pixar je?

„To znie skvele,“ povedal som. Nechcel som dať najavo, ako málo toho o Pixare viem. „Rád by som sa o tom dozvedel viac.“

Dohodli sme si stretnutie.

Mojou prvou reakciou po zložení telefónu bol šok. Úplne neočakávaný telefonát od Steva Jobsa? Ohromujúce! Počiatočné vzrušenie však rýchlo opadlo; počiatočný prieskum odhalil, že Pixar má rozhodne pestrú históriu. Steve sa stal vlastníkom Pixaru pred ôsmimi rokmi, keď ho George Lucas oddelil od spoločnosti Lucasfilm. Odvtedy Steve očividne naliel do spoločnosti milióny dolárov v nádeji na vyvinutie špičkového zobrazovacieho počítača a príslušného softvéru. Výsledok: žiadna sláva. Snahu o vyvinutie zobrazovacieho počítača už Pixar dávno vzdal. A nikomu, s kým som hovoril, nebolo jasné, čo Pixar momentálne živí.

Navyše, Steve Jobs bol možno najviditeľnejšou celebritou v Silicon Valley, ale ešte viditeľnejšou bol preto, že už dlho neprišiel s ničím prevratným – veľmi dlho. Posledné dva jeho produkty predtým, než ho v roku 1985 v Appli zbavili všetkej zodpovednosti – Lisa a pôvodné počítače Macintosh – boli po obchodnej stránke katastrofou a NeXT Computers považovali mnohí pozorovatelia za víťazstvo prílišného sebavedomia nad praktickosťou. Hoci bola ohlasovaná ako technologický zázrak, nebola schopná konkurovať spoločnostiam ako boli Sun Microsystems a Silicon Graphics, ktoré predávali lacnejšie, kompatibilnejšie zariadenia. Jobs začínal čoraz viac pôsobiť ako včerajšie správy. Keď som priateľom a kolegom hovoril, že sa mám kvôli Pixaru stretnúť so Stevom Jobsom, najbežnejšou reakciou bolo: „Prečo by si to robil?“ Napriek tomu ma to fascinovalo a na stretnutí nebolo nič zlé. A tak som si v Stevovej kancelárii dohodol čas stretnutia.

Napriek jeho povesti som bol vzrušený z toho, že Steva spoznám osobne, hoci som naozaj nevedel, čo mám očakávať. Stretnem sa s tým prelietavým tyranom, ktorý tak rád zosmiešňoval Silicon Valley, alebo s oslnivým géniom, ktorý viedol revolúciu v oblasti osobných počítačov? Naše stretnutie sa konalo v okázalom sídle NeXT Computers v kalifornskom Redwood City. Hneď po príchode ma uviedli do Stevovej kancelárie. Od impozantného stola posiateho knihami vstal Steve vo svojich tradičných modrých džínkach, čiernom roláku a teniskách. Bol odo mňa o niekoľko rokov starší. Privítal ma tak, akoby už roky čakal, kedy ma uvidí.

„Len podte, podte,“ hovoril vzrušene. „Musím vám toho toľko rozprávať.“

Rozhovor nebolo treba siliť. Steve mi hneď začal rozprávať o Pixare – o jeho histórii, technológii a výrobe svojho prvého celovečerného filmu.

„Z toho filmu je dokončených len niekoľko minút,“ povedal, „ale musíte ho vidieť. Nič také ste nikdy nevideli.“

Okamžite sme si padli do nôty. Skoro hodinu som sedel na stolíčke na opačnej strane jeho stola a pozorne načúval, ako mi Steve načrtáva rolu, ktorú by som podľa neho mal hrať. Vysvetlil mi, že potrebuje niekoho na pôde Pixaru, kto by viedol biznis, kým je on v NeXTe, kto by doladoval stratégiu a spravil z Pixaru verejne obchodovateľnú spoločnosť. Opísal mi, ako Pixar zrevolucionalizoval oblasť špičkovej počítačovej grafiky a teraz sa zameriava na výrobu svojho prvého celovečerného filmu.

Steve sa ma vypytoval na môj pôvod, rodinu a kariéru. Zrejme naňho urobilo dojem, že som študoval na Harvarde; že som bol spoločníkom v najväčšej právnickej firme v Silicon Valley Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati, ktorá pred mnohými rokmi spravila z Applu verejne obchodovateľnú spoločnosť; a že som tam vytvoril nové oddelenie technologických transakcií, prvé svojho druhu, pokiaľ mi bolo známe. Takisto sa mu páčilo, že som mal osobnú skúsenosť so zmenou súkromnej spoločnosti na verejne obchodovateľnú. Mal som pocit, že si preveruje môj rodokmeň; zdalo sa, že je preňho dôležité, že som solídny občan. Bol som rád, že sa mu počuté zrejme páčilo.

Rozhovor plynul úplne nenútene. No aj keď sme si očividne sadli, v mojom vnútri narastal hľadavý pocit. Ak mal Jobs v úmysle spraviť z Pixaru verejne obchodovateľnú spoločnosť, potom musel mať nejaké seriózne predstavy o podnikaní Pixaru a jeho strategických plánoch. Vôbec sa však o nich nezmienil. Napadlo mi, či sa ho neopýtať na nejaké čísla alebo podnikateľský plán, ktoré by som si mohol pozrieť, on však stále hovoril, a tak som usúdil, že nie je vhodný čas prerušovať ho. Odhadoval ma, aby zistil, či sa so mnou chce ešte stretnúť. Keď sa Steve nakoniec opýtal: „Nemohol by si v najbližšej dobe prísť na návštevu do Pixaru? Potešilo by ma to,“ urobilo mi to

radosť. Napadlo mi, že by bolo fascinujúce aspoň vidieť, o čom celý Pixar je.

Lenže v polovici cesty domov sa už moja myseľ znova zaoberala obchodnými záležitosťami; on sa o nich mal zmieniť a ja som mal tlačiť na to, aby som sa o nich dozvedel. Vytvorili sme si osobný vzťah – lepší, než som mohol dúfať – ako som ale mal vedieť, že Steve nevytvára ďalšie „pole deformovania reality“, čím bol tak smutne preslávený? Táto fráza sa spájala so Stevovou schopnosťou donútiť ostatných uveriť skoro všetkému, bez ohľadu na realitu odvetvia či trhu. Bolo možné, že splieta ďalšiu ilúziu, tentoraz o Pixare. Keby som túto prácu vzal a Pixar by pohorel, ako očakávali zrejme všetci, s kým som hovoril, moja starostlivo budovaná kariéra a tiež reputácia by dostali ťažký úder.

A ešte horšie bolo, že čím viac som na to hľadel, tým neko-
nečnejší sa zdal byť rad ľudí, ktorí sa cítili byť postihnutí Jobso-
vými výstrelkami. Pred rokom vyšla dokonca kniha *Steve Jobs
a NeXT* od Randalla Strossa, ostrého kritika Stevovho správa-
nia a podnikateľských praktík v NeXTe. Nechcel som risko-
vať, že sa stanem obetným baránkom, na ktorého budú zvalovať
všetky Jobsove chyby. Usúdil som však, že je lepšie byť trpez-
livý. Toto ešte nebol čas na rozhodnutia. Ďalší krok bol nado-
hľad: navštíviť Pixar.

Štúdio Pixar sídlilo v kalifornskom Point Richmonde. Nik-
dy predtým som tam nebol, dokonca som o tomto mestečku ani
nepočul. Nachádzalo sa medzi Berkeley a San Rafaelom. Keď
som si na mape vyhľadal, ako sa tam dostať, zmocnili sa ma oba-
vy. Z Palo Alto som musel ísť po ceste číslo 101 na sever do San
Francisca, potom na Bay Bridge po ceste číslo 80, ďalej sa táto
cesta stáčala na sever a prechádzala okolo Berkeley, potom na
západ po ceste číslo 580 na Cutting Boulevard, kde malo štú-
dio Pixar sídlo. Skúšal som si hovoriť, že sa to dá zvládnuť, že to
nebude také zlé. Vnútri som však bol plný pochybností. Tieto