

Глава 4

Дорога в Disney

Так много уже было сказано и написано о приобретении Disney нашей компании, что мне почти нечего добавить, кроме моего собственного видения ситуации, когда мне, как человеку, занимавшему на тот момент высокую должность в ABC, сообщили, что для Майкла Эйснера жизненно важно, чтобы я подписал с ними контракт сроком на пять лет и продолжил работать в объединенной компании. Майкл занял кресло гендиректора Disney в 1984 году и уже больше года руководил компанией единолично, после того как его операционный директор Фрэнк Уэллс погиб при крушении вертолета весной 1994 года. В результате такой сделки Disney увеличилась бы почти в два раза, и Майкл понимал, что не сможет интегрировать две компании и руководить вновь образовавшейся организацией в одиночку. Мне было трудно все это переварить. В один день меня рассматривали на пост следующего генерального директора компании Cap Cities/ABC; в другой — просили возглавить медианаправление в Disney как минимум на пять лет. Последнее предложение было весьма заманчивым с профессиональной точки зрения, но требовало на тот момент от меня нелегкого решения.

Я понимал, что если соглашусь остаться в компании, то скорее всего буду вынужден вернуться в Лос-Анджелес, чего мне совсем не хотелось делать. Я не выносил даже мысли о том, что мне придется снова жить вдали от своих дочерей. И кроме того, я предпочитал быть рядом со своими стареющими родителями, которые тогда жили на Лонг-Айленде. К тому же я был помолвлен с Уиллоу Бэй, мы встречались уже больше года. У Уиллоу была замечательная работа в Нью-Йорке, она была ведущей передачи «Доброе утро, Америка» по выходным, а в будние дни периодически подменяла основную ведущую Джоан Лунден и уже

воспринималась всеми как ее преемница. Я совсем не хотел с ней расставаться, но и не мог просить ее оставить работу, чтобы последовать за мной на другой конец страны.

Таким образом, на чашу весов были поставлены, с одной стороны, личные обстоятельства, по которым мне следовало бы отказаться от предложения, с другой стороны, профессиональные, указывающие на необходимость его принять. И те и другие были одинаково важны. Я тогда не очень хорошо знал Майкла, но относился к нему с симпатией и уважением. До этого мы иногда виделись с ним в ABC, но в то время я был сотрудником низшего звена, и наши пути никогда не пересекались. Годы спустя, когда я уже стоял во главе ABC Entertainment, он и Джеффри Катценберг, которого Майкл после своего назначения генеральным директором компании поставил руководить Walt Disney Studios, хотели переманить меня к себе. И как теперь утверждал Майкл, эта сделка могла бы и не состояться, если бы во время той встречи я не предложил ему когда-нибудь взять меня на освободившуюся после смерти Фрэнка Уэлса должность главного операционного директора. Обычно я всегда полностью концентрировался на той работе, которую имею на данный момент, а не на тех возможностях, которые у меня когда-либо могли бы появиться. Но я не мог пренебречь шансом оказаться в числе топ-менеджеров Disney.

Уиллоу не колеблясь поддержала меня. Она сказала, что я ничего не потеряю, но многое приобрету, согласившись на это предложение, а что касается наших отношений, то она была уверена, что мы разберемся во всем, в чем необходимо разобраться. Я также обратился за советом к Тому Мерфи. Том испытывал некоторые внутренние противоречия по этому поводу (в рамках сделки он хотел бы, чтобы я перешел к Майклу), но он всегда умел отделять собственные интересы и был для меня своего рода наставником. Я знал, что он был искренен, когда сказал мне: «Приятель, если ты правильно разыграешь карты, однажды ты обязательно встанешь во главе этой компании».

Disney и Capital Cities/ABC согласовали финансовые условия в пятницу во второй половине дня. И хотя еще не все детали были понятны, единственно главным вопросом являлось принятие мной решения уйти или остаться. В тот же вечер мы с Уиллоу заплани-

ровали ужин с иезуитским священником, который должен был нас обвенчать (я — еврей, а Уиллоу — католичка, именно поэтому мы пригласили отца Гирландо, священника и еврейского кантора из Нью-Джерси, для проведения богослужения на нашей свадьбе). И вот я сижу — разведенный еврей, надеющийся произвести впечатление на священника, — и каждые пару минут, извиняясь, выхожу из-за стола, чтобы ответить на звонки по поводу сделки. В какой-то момент я начал беспокоиться о том, что мое поведение выглядит как проявление неуважения по отношению к отцу Гирландо, поэтому я улучил минутку, чтобы извиниться перед ним и спросил: «Я знаю, что я еврей, но можно вас попросить о конфиденциальности между священником и клиентом?».

«Конечно», — ответил он.

«Мы планируем объявить одну из самых крупных сделок в сфере развлечений, и я пытаюсь принять решение, остаюсь я в компании или нет. Отсюда весь этот шквал телефонных звонков».

Отец Гирландо никак не прокомментировал эту ситуацию, но благословил любое принятое мной решение. Мы продолжили обсуждать обряд венчания, но каждый раз, когда мне приходилось извиняться за очередной звонок, я видел, как отец Гирландо немного волнуется от того, что ему доводится присутствовать при обсуждении одного из крупнейших приобретений в истории американского бизнеса на глазах у всего мира.

По рекомендации Тома Мерфи я нанял адвоката Джо Бэчелдера и в субботу утром пошел к нему в офис, расположенный в Среднем Манхэттене, чтобы сообщить о необходимости быстрого решения этого вопроса. Я склонялся к тому, чтобы остаться в компании, поэтому встреча с Джо была не более чем намерением отправить его «сразиться» с главой юридической службы Disney Сэнди Литваком. Джо нужно было договориться о выгодных для меня условиях. Вечером следующего дня члены правления ABC и Disney встретились в офисе Dewey Ballantine, компании, представляющей интересы Disney. Ситуация была напряженной. В то время как члены правления уточняли детали этого мегаслияния, Сэнди Литвак жаловался, что все это мероприятие может оказаться провальным, так как Джо ставит слишком

жесткие условия. На каком-то этапе переговоров Майкл Эйснер отвел Тома Мерфи в сторонку и стал умолять его вмешаться и попробовать уговорить меня принять условия Disney.

Чуть позже Майкл сам связался со мной. «Боб, — сказал он мне, — легче разобраться в этой сделке на 19,5 млрд долларов США, чем с тем, чего хочешь ты. Не мог бы ты просто сказать “да”?»

Последним камнем преткновения стал вопрос моей подотчетности. Джо настаивал на формальном соглашении, исходя из которого я буду подчиняться непосредственно Майклу. Майкл не шел навстречу, так как предпочитал иметь свободу действий при назначении на должность президента человека, который будет стоять между ним и мной. И он хотел, чтобы я это четко понимал. Несмотря на мое огромное желание официально быть его правой рукой, я очень ценил его честность в наших с ним отношениях. И в конечном итоге я сказал Джо, что готов принять эти условия. Я надеялся, что когда-нибудь получу пост генерального директора компании (понимая, что никто и никогда этого гарантировать мне не может), но тогда было не лучшее время бороться за него. Я был заинтересован в том, чтобы процесс слияния прошел как можно мягче, а команда Capital Cities была должным образом принята в Disney. Я был уверен, что без меня Disney поглотил бы их в свойственной для нее манере.

На следующее утро, на рассвете, мы все собрались в штаб-квартире ABC на 66-й улице. В наших планах было сделать заявление, провести пресс-конференцию в одной из студий ABC (TV-1, где проходили дебаты между Кеннеди и Никсоном в 1960 году), после чего Майкл и Том перешли бы в TV-1, где у них в прямом эфире взяли бы интервью в «Доброе утро, Америка». Это действительно стало бы сенсацией. Никто в ABC News не знал о предстоящей сделке. И как нарочно, хотя это и не было запланировано, именно в тот день Уиллоу замещала Джоан Лунден. Когда Чарли Гибсон, ее соведущий, обративший внимание на шум в соседней студии, спросил Уиллоу: «Как бы ты оценила

по 10-балльной шкале происходящее по соседству?», — она ответила: «Я бы поставила 12, Чарли!»

Наряду со сделкой было объявлено о моем продлении контракта сроком на пять лет. Сразу после этого анонса я созвал совещание со всеми руководителями Cap Cities/ABC. Они все еще пребывали в шоке, так как никто из них не предвидел такого поворота событий. За столом собрались люди, которые работали на Тома и Дэна всю свою жизнь, и вот они смотрели на меня и спрашивали: «Что происходит? Что нам делать?»

Я старался быть максимально откровенным. Корпоративная культура Disney в корне отличалась от нашей, но Том руководствовался именно интересами компании, когда соглашался на сделку. Это был непростой переход, но избежать его было невозможно. Я хотел, чтобы сотрудники знали, что я понимаю, что они чувствуют. Мы должны были расстаться с теми принципами корпоративной культуры, к которым уже привыкли. Политика Disney была более агрессивной, более изобретательной. В отличие от компании, на которую мы все работали, это было порождение Голливуда. Я был в состоянии облегчить переход и хотел, чтобы они знали, что могут положиться на меня, если им понадобится моя помощь.

Что касается самой сделки, то многие люди были шокированы ценой в 19,5 млрд долларов США; другие считали, что Тому следовало подождать и тогда он смог бы выручить за нее куда больше. Трудно было судить, кто прав. Как оказалось, для Disney это было довольно выгодное слияние, что вполне очевидно. Майкл так и не получил заслуженного признания за ту смелость, которую он проявил, решившись на заключение подобной сделки, ведь это был огромный риск, но с годами он окупился. Покупка позволила Disney стать действительно масштабной компанией и тем самым сохранить свою независимость, в то время как другие компании приходили к болезненному осознанию того, что они слишком малы, чтобы оставаться конкурентоспособными в стремительно меняющемся мире. Новые активы Disney, в первую очередь ESPN, на протяжении многих лет демонстрировали рост экономических показателей и в течение почти 10 лет, когда Disney Animation испытывала большие проблемы с кассовыми сборами, оставались жизненно важным резервом денежных ресурсов.

Через пару недель после объявления о сделке я полетел в Аспен, где планировал провести выходные с Майклом и его женой Джейн у них в Сноумассе. Я был поражен красотой этого места. Гигантский бревенчатый домик, спроектированный архитектором Бобом Стерном, который также являлся членом Совета директоров Disney, располагался в долине в окружении горных вершин Аспена. Все, что я там увидел, демонстрировало великолепный вкус его владельцев.

Disney провел тщательную проверку активов приобретенной ими компании, но они никак не могли разобраться во всех нюансах. Я привез с собой множество папок, каждая из которых содержала подробное описание основных подразделений, входящих в состав Capital Cities, включая ABC, телевизионные станции, ESPN, активно расширяющееся направление радиовещания, большой издательский бизнес с газетами и журналами, другие кабельные каналы и еще несколько небольших предприятий. «Твоя команда слишком быстро провела оценку активов, — сказал я ему, — а это значит, что многого ты еще о них не знаешь».

Следующие два дня я посвящал Майкла во все подробности деятельности нашей компании. Возможно, он считал, что приобретает телекомпанию, но все было намного сложнее, начиная от сделок на права ESPN и заканчивая предстоящими переговорами между ABC и NFL. Я подробно описал ему, как выглядит наш радиобизнес, который включал в себя радиостанции различных направлений, от трансляций «кантри» и разговорных до WABC. Я также рассказал о том, как работать с ведущим ток-радио, который выдает какую-нибудь противоречивую и провокационную информацию в прямом эфире. Кроме того, я коснулся и щепетильного вопроса истечения срока контракта с Барбарой Уолтерс, и специфики управления новостным бизнесом. Перечислять все эти многочисленные тонкости нашего бизнеса можно было бы бесконечно. Я хотел, чтобы Майкл понял реальное положение дел, а также знал, что именно я посвятил его во все детали.

Майкл был явно ошеломлен. Тогда ему было всего 52, и годом ранее он перенес операцию по коронарному шунтированию сердца. Его супруга Джейн внимательно следила за его диетой, расписанием и тренировками. Я не знал на тот момент, как сильно она уговаривала его

изменить свой образ жизни и сколько беспокойства принесла ей эта сделка. Она хотела, чтобы он меньше работал, а тут я сижу у них дома и заявляю: «Работы будет гораздо больше, чем ты думаешь, и решать некоторые вопросы придется намного оперативнее, чем ты мог себе это представить».

В воскресенье Майкл повез меня в аэропорт. По дороге мы заехали к Майклу Овицу, который вместе со своей семьей жил неподалеку. Джейн, Майкл и семья Овиц собирались пойти в поход. Я не знал, что они тесно общались друг с другом, но в тот день я не мог не заметить, что их связывают дружеские отношения. К тому времени Овиц уже пытался занять кресло главы Universal Studios, оставив свой пост в САА, компании, одним из основателей которой он в свое время выступил и которую он за последующие годы смог поднять на уровень ведущего мирового агентства талантов. План не сработал, и он искал возможности начать новую главу своей карьеры в Голливуде. По дороге в аэропорт и во время полета в Нью-Йорк меня вдруг осенило, что Майкл, возможно, рассматривает кандидатуру Овица на должность своего заместителя в Disney.

Неделю спустя мои подозрения подтвердились. Майкл позвонил и сказал: «После нашего с тобой разговора я как будто прозрел. Управлять новой компанией будет нелегко». «Кроме того, Джейн тоже очень волнуется», — добавил он. После чего он перешел к вопросу о назначении Овица. «Когда мы заключали сделку, я оставил за собой право сделать между нами промежуточное звено». «Да, я помню», — ответил я. «Ну что ж, тогда я тебя официально информирую, что я нанимаю Майкла Овица, и он будет твоим боссом».

Овиц должен был получить должность президента Walt Disney Company, а не главного операционного директора. В соответствии с корпоративной иерархией это означало, что он будет моим боссом, но не обязательно преемником Майкла. Я почувствовал некоторое разочарование и в то же самое время оценил тот факт, что Майкл был честен со мной во время переговоров и откровенен со мной сейчас. Он не пытался подсластить пилюлю или притвориться, что все было задумано не так, как получилось. На тот момент мне было 44 года, и мне еще многому нужно было научиться. В любом случае я бы ниче-

го не добился, если бы с кем-либо из них у меня уже на старте начали складываться плохие отношения. После того как объявили о назначении Майкла Овица, я сказал репортеру из *The New York Times*: «Если Майк Эйснер считает это необходимым для компании, то я полностью доверяю его интуиции».

В тот день, когда мое высказывание появилось в *The Times*, из администрации Disney мне тут же сообщили, что Майклу не нравится, когда его называют «Майк». Итак, я еще даже не начал работать, а уже совершил первую оплошность.

Вскоре я узнал, что другие испытывают гораздо больше негатива в связи с назначением Овица. Я услышал, что Джо Рот, председатель совета директоров Walt Disney Studios, был просто взбешен, Сэнди Литвак и Стив Болленбах, финансовый директор Disney, были недовольны новой оргструктурой компании и отказались подчиняться Овицу. Находясь в Нью-Йорке, на расстоянии в три тысячи миль от штаб-квартиры Disney, я не мог не уловить царившую там атмосферу недовольства. Назначение Майкла Овица стало причиной внутренних конфликтов, разразившихся сразу же после того, как об этом стало известно, но я понятия не имел, к чему все это приведет.

В течение следующих нескольких месяцев, пока мы все ждали официального разрешения от Федеральной комиссии по связи США (ФКС), я еженедельно летал в Лос-Анджелес, знакомясь с моими будущими коллегами — руководителями различных подразделений Disney. Мы с Уиллоу прекрасно понимали, что нам вряд ли удастся отправиться в медовый месяц после того, как эта сделка будет завершена, поэтому мы существенно сократили время на помолвку и поженились в начале октября 1995 года.

Мы провели наш медовый месяц на юге Франции. Мы остановились в роскошном Grand-Hotel du Cap-Ferrat, когда нам принесли гигантскую коробку, наполненную товарами с эмблемой Disney: пижаму с Микки

Маусом, шляпы невесты и жениха в стиле Микки, тапочки с Дональдом Даком. Там было какое-то невероятное количество различных вещей, так что мы просто не знали, что с ними делать. Уезжая, мы решили оставить все это в коробке в номере в надежде, что они кого-то осчастливят, возможно, даже чьих-то детей. Но до сих пор я чувствую некую неловкость при мысли о том, как мог отреагировать персонал гостиницы, когда после нашего отъезда они зашли в номер и увидели всю эту атрибутику с Микки Маусом. Я помню, что сказал Уиллоу, взглянув на те вещи: «Теперь я работаю в совершенно другой компании». (На самом деле, за все годы, что я работал на Майкла Эйснера, я редко видел его в галстуке, на котором не был бы изображен Микки. Такие галстуки было рекомендовано носить всем руководителям высшего звена, но я делал вид, что мне об этом никто ничего не говорил).

Были и другие, более существенные отличия, чем обязанность носить фирменную одежду. Вся корпоративная культура строилась по другим принципам. Том и Дэн были открытыми и доступными для общения боссами. Если у сотрудников возникали какие-то проблемы, то они всегда могли к ним обратиться за помощью. Если кому-то был нужен совет, они давали его совершенно бескорыстно. Как бизнесмены, они были полностью сосредоточены на управлении расходами и увеличении доходов и окружали себя ответственными исполнителями, которые могли работать на них до конца своих дней при условии, что они придерживались тех же самых принципов. Они также являлись приверженцами децентрализованной корпоративной структуры. Если сотрудники не выходят за рамки бюджета и соблюдают нормы этикета, то можно быть уверенным в том, что Том и Дэн не станут лишать их возможности работать независимо. Кроме финансового директора и главы юридической службы, не существовало каких-либо иных сотрудников, занимавшихся поддержкой функционирования корпоративной структуры, отсутствовала система централизованной бюрократии и практически не наблюдалось какого-либо серьезного вмешательства в деятельность подразделений.

Disney был полной противоположностью. В первые же месяцы своего правления в компании Майкл и Фрэнк Уэллс создали главное структурное подразделение — департамент стратегического плани-

рования. Его костяк составили агрессивные, хорошо образованные специалисты (все со степенью МВА, многие из них окончили Гарвард или Стэнфорд). Они были целиком и полностью погружены в анализ информации и обеспечивали Майкла всеми необходимыми данными и «инсайтами», благодаря чему тот чувствовал себя более уверенно при совершении любых действий, связанных с бизнесом компании, в то время как он сам принимал все творческие решения. Специалисты данного департамента обладали значительным влиянием на все остальные подразделения и не задумываясь этим пользовались, чего нельзя было сказать о топ-менеджерах, управляющих другими отделами Disney.

Я пришел в Disney примерно в середине 21-летнего периода нахождения Майкла на посту генерального директора компании. Он был одним из самых известных и успешных генеральных директоров в американском бизнесе, и его первые десять лет в этой должности были самыми запоминающимися. Он прилагал немало усилий для увеличения количества тематических парков-аттракционов и курортов Disney и реализовал гораздо более выгодную ценовую стратегию. Он запустил новое направление — тематические круизы, — которое было относительно небольшим по сравнению с другими бизнесами компании, но приносило при этом солидную прибыль. В конце 1980-х — начале 1990-х годов Disney Animation выпускала один хит за другим: «Русалочка» (The Little Mermaid), «Красавица и чудовище» (Beauty and the Beast), «Аладдин» (Aladdin), «Король Лев» (The Lion King), что привело к существенному росту бизнеса в сфере сопутствующих товаров Disney и, как следствие, доходов, поступающих от продаж в магазинах компании, лицензий, а также всех видов глобальной дистрибуции брендированной продукции. The Disney Channel, который они тогда запустили в Соединенных Штатах, быстро добился успеха, а Walt Disney Studios, снимающие игровое кино, выпустили серию коммерчески успешных хитов.

К тому моменту, как мы стали частью компании, прорехи становились все более заметны. Пустота, образовавшаяся в связи со смертью Фрэнка Уэллса, привела к ожесточенному противостоянию между Майклом и Джеффри Катценбергом, который приписывал себе основную

часть успеха анимационной студии в первые 10 лет правления Майкла Джеффри был возмущен тем, что Майкл не повысил его после смерти Фрэнка Уэллса. У Майкла, в свою очередь, вызывало негодование давление на него со стороны Джеффри. В 1994 году, вскоре после операции на сердце, Майкл заставил Джеффри уйти в отставку, что привело к открытой, очень ожесточенной и дорогостоящей юридической тяжбе. Вдобавок ко всему дела в анимационном подразделении Disney пришли в упадок. Следующие несколько лет были также отмечены чередой неудач, повлекших за собой большие расходы: «Геркулес» (Hercules), «Атлантида» (Atlantis), «Планета сокровищ» (Treasure Planet), «Фантазия 2000» (Fantasia 2000), «Братец медвежонок» (Brother Bear), «Не бей копытом» (Home on the Range) и «Цыпленок Цыпа» (Chicken Little). Кроме того, «Горбун из Нотр-Дама» (The Hunchback of Notre Dame), «Мулан» (Mulan), «Тарзан» (Tarzan), «Лило и Стич» (Lilo and Stitch) не смогли добиться даже близко такого же творческого или коммерческого успеха, как созданные в предыдущем десятилетии проекты. Следует отдать должное Майклу, что на тот момент ему хватило мудрости согласиться на сотрудничество с Pixar, в результате которого было создано несколько величайших в истории мультипликационных фильмов.

С самого начала команда Disney — в первую очередь ребята из так называемого департамента стратегического планирования — отнеслись к нам как к новым людям в компании. Дело не в том, что все, что они делали, было плохо, просто их действия были полной противоположностью того, к чему привыкли те, кто работал на Тома и Дэна. Это была абсолютно централизованная, ориентированная на процессы компания, и мы инстинктивно сопротивлялись местным принципам работы. К тому же у них не было опыта поглощения крупной корпорации, поэтому они не задумывались о том, как сделать это деликатнее. Разногласия, которые можно было бы уладить дипломатическим путем, разрешались часто авторитарным и требовательным тоном. Они вели себя так, будто мы должны были подчиниться их воле, поскольку *они* купили нас, а не наоборот. И многим бывшим сотрудникам Cap Cities это не нравилось. Я занимал достаточно высокую должность и поэтому был более защищен в данном отношении, но многие находившиеся на более низких