

**УМЕНИЕ
ПРЕДВИДЕТЬ**

РОБЕРТ АЙГЕР

УМЕНИЕ
ПРЕД
ВИДЕТЬ

ЧЕМУ Я НАУЧИЛСЯ ЗА 15 ЛЕТ
НА ПОСТУ ГЛАВЫ
WALT DISNEY

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 005
ББК 65.290-2
А36

THE RIDE OF A LIFETIME
Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company

Robert Iger

Copyright © 2019 by Robert Iger

Айгер, Роберт.

А36 Умение предвидеть. Чему я научился за 15 лет на посту главы Walt Disney / Роберт Айгер ; [перевод с английского Е. Калугина]. — Москва : Эксмо, 2022. — 288 с. — (Лидеры, которые вдохновляют).

ISBN 978-5-04-115733-3

Роберт Айгер, 15 лет возглавлявший The Walt Disney Company делится уроками, которые извлек из управления легендарной компанией и штатом, состоящим из более чем 220 000 сотрудников.

Айгер — новатор, признанный одним из наиболее успешных генеральных директоров эпохи. Под его руководством Disney стала самой крупной медиакомпанией в мире, а ее стоимость увеличилась в пять раз. Как ему это удалось? Ответ в этой книге.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-115733-3

© Перевод. Калугин Е., 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Посвящается

Уиллоу:

я не смог бы пройти весь этот путь без тебя.

Кейт, Аманде, Макс и Уиллу:

спасибо за вашу любовь и понимание,
а также за все те счастливые моменты,
которые вы мне подарили.

*Тысячам бывших и сегодняшних
«актеров» и сотрудников Disney:*

я горжусь вами и бесконечно
признателен вам за все.

Оглавление

Вступительное слово к российскому изданию	9
Пролог	11

Часть первая. НАКОПЛЕНИЕ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ

Глава 1. РЯДОВОЙ СОТРУДНИК	29
Глава 2. СТАВКА НА ТАЛАНТ	49
Глава 3. ЗНАЙ ТО, ЧЕГО НЕ ЗНАЕШЬ (И ВЕРЬ В ТО, ЧТО ДЕЛАЕШЬ).....	62
Глава 4. ДОРОГА В DISNEY.....	77
Глава 5. ВТОРОЙ ЧЕЛОВЕК В КОМПАНИИ	94
Глава 6. ХОРОШЕЕ СЛУЧАЕТСЯ	108
Глава 7. О БУДУЩЕМ	128

Часть вторая. УПРАВЛЕНИЕ

Глава 8. СИЛА УВАЖЕНИЯ	145
Глава 9. DISNEY-PIXAR И НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ	158
Глава 10. MARVEL И ОПРАВДААННЫЕ РИСКИ.....	185
Глава 11. ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ	209
Глава 12. ИННОВАЦИИ ИЛИ СМЕРТЬ	227
Глава 13. РЕПУТАЦИЯ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО	241
Глава 14. ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ	254
Приложение. УРОКИ	265
Благодарности	274
Алфавитный указатель	277

Вступительное слово к российскому изданию

Каждый, кто бывал в парке развлечений Disneyland, навсегда сохранил в памяти эту особую атмосферу сказки, ставшей реальностью. Прогуливаясь среди игрушечных замков и персонажей известных мультфильмов, даже взрослый начинает верить в чудо, в то, что самые заветные желания сбываются. Для создания этих сильных эмоций потребовались годы работы самых разных людей: художников, архитекторов, музыкантов, режиссеров и... менеджеров.

В своей книге Роберт Айгер, руководивший The Walt Disney Company, рассказывает, как создается сказка, которая становится реальностью.

Развлекательная индустрия, к которой относится и компания Disney, и книжный бизнес, которым я занимаюсь более 30 лет, развивается благодаря креативным командам и компетентному менеджменту. В первую очередь этот бизнес работает с эмоциями, дарит людям впечатления, радость открытий, возможность получить новый интеллектуальный и эмоциональный опыт. Но у индустрии есть и вторая сторона, о которой обычно не задумывается тот, кто сидит перед экраном в кинотеатре или открывает книгу. Речь идет о ежеквартальных отчетах о доходах, ожиданиях акционеров, разработке стратегии и ее реализации, — всем том, что связано с управлением компанией.

Именно об этой, неизвестной стороне The Walt Disney Company, и рассказывает человек, который возглавлял компанию на протяжении 15 лет. Пройдя путь от рядового сотрудника до главы корпорации, Роберт Айгер делится бесценным опытом, который пригодится и опытному бизнесмену, и тому, кто только начинает карьеру.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ

Человеку, который купил у Стива Джобса компанию Pixar, стал хранителем наследия создателя «Звездных войн» Джорджа Лукаса, открыл новые парки развлечений по всему миру, есть что рассказать о том, как добиться успеха и преодолевать кризисы. Его книга — это возможность окунуться в мир руководителей ведущих корпораций и организаций из разных стран и рекомендации для тех, кто хочет преодолеть свой страх и начать действовать, меняя мир и свою жизнь к лучшему.

Олег Новиков,
президент «Эксмо-АСТ»,
вице-президент Российского книжного союза,
заслуженный работник культуры Российской Федерации

Пролог

В июне 2016 года я совершил сороковую за 18 лет своей жизни и одиннадцатую по счету за последние шесть месяцев поездку в Китай. Я приехал, чтобы проконтролировать последние приготовления перед открытием Disneyland в Шанхае. На тот момент я уже 11 лет возглавлял Walt Disney Company и планировал после открытия шанхайского парка покинуть свой пост. Это был захватывающий период моей жизни, и создание этого парка стало самым большим достижением за всю мою карьеру. Казалось, что настал тот самый момент, когда необходимо двигаться дальше, но не всегда бывает все так, как мы ожидаем. Порой возникают ситуации, которые невозможно предвидеть. Тот факт, что я пишу эти строки, продолжая стоять у руля компании, является очередным доказательством. Это было намного серьезнее, чем события той недели в Шанхае.

Мы открывали парк в четверг, 16 июня. В понедельник должна была прибыть первая партия VIP-персон, включая членов совета директоров Disney, а также основных топ-менеджеров и их семей, творческих партнеров, инвесторов и аналитиков с Уолл-стрит. Уже собралось огромное количество представителей СМИ со всего мира, и они продолжали прибывать. Я пробыл в Шанхае две недели и все это время работал на адреналине. Со времени моей первой поездки в Китай в 1998 году я был единственным участником этого проекта с самого первого дня, и я с большим нетерпением ждал, когда смогу показать его всему миру.

За 61 год, с тех пор как Уолт Дисней построил Disneyland в Анахайме (штат Калифорния), мы открыли парки в Орlando, Париже, Токио и Гонконге. Walt Disney World в Орlando остается нашим крупнейшим парком, вместе с тем шанхайский отличался от всех остальных тем, что это был один из самых крупных инвестиционных проектов за всю

историю компании. Цифры на самом деле не способны в полной мере описать этот парк, но могут дать некоторое представление о его масштабах. Шанхайский Disneyland обошелся в 6 млрд долларов США. Он был около 3,9 кв. километров, что примерно в 11 раз больше Disneyland в Орландо. На разных этапах строительства на его территории проживало до 14 тысяч рабочих. Мы провели кастинг в шести городах Китая, чтобы найти тысячи певцов, танцоров и актеров для театрализованных постановок и уличных шоу. За 18 лет, которые потребовались для строительства парка, я встретился с тремя главами Китая, пятью мэрами Шанхая и большим количеством партийных чиновников (один из которых был арестован за коррупцию и отправлен на север Китая в самый разгар наших переговоров, что заморозило реализацию проекта почти на два года).

Мы долго не могли договориться по сделкам о земле, долях в партнерстве и назначениях на руководящие посты. Мы обсуждали такие важные вещи, как безопасность и создание комфортных условий для китайских рабочих, и такие мелочи, как возможность проведения церемонии разрезания ленточки в день открытия. Пока строился парк в Шанхае, нам пришлось пройти «курс геополитики», постоянно балансируя между возможностями глобальной экспансии и опасностями культурного империализма. Главная задача, о которой я не переставал твердить нашей команде (так что для всех, кто работал над проектом, она стала некой мантрой), заключалась в том, чтобы создать «подлинно диснеевский и безусловно китайский» опыт.

Ранним воскресным вечером, 12 июня, я и моя шанхайская команда узнали о массовом убийстве в ночном клубе Pulse в Орландо, в 24 км от Disney World. В Орландо проживали более 70 тысяч наших сотрудников, и мы с ужасом ждали подтверждения, что кто-то из них в этот вечер был в этом клубе. Наш глава службы безопасности Рон Иден был в Шанхае и сразу же начал обзванивать свою базу контактов в системе безопасности США. О новости мы услышали, когда в Орландо еще светало. Рон обещал разузнать к утру подробности происшествия.

Мой следующий день начинался с завтрака-презентации для инвесторов. После меня ожидало продолжительное интервью с Робин Робертс из утреннего ТВ-шоу «Доброе утро, Америка» (Good Morning

America) с экскурсией по парку и тестированием аттракционов вместе с Робин и ее командой. Затем состоялась встреча с китайскими официальными лицами для обсуждения протокола церемонии открытия, обед с членами нашего совета директоров и высшим руководством и, наконец, репетиция концерта, который я организовал для торжественного открытия. В течение всего дня Рон периодически делился со мной новой информацией.

Мы знали, что были убиты более 50 человек и почти столько же были ранены; что стрелявшего звали Омар Матин. Команда Рона из службы безопасности проверила его через нашу базу данных и обнаружила, что Матин посетил парк Magic Kingdom за пару месяцев до стрельбы, а затем в выходные, за неделю до трагедии. Сохранилась запись с камер видеонаблюдения с его последним визитом, когда Омар Матин прогуливался у входа в парк возле концертного зала House of Blues в Downtown Disney.

То, что стало известно далее, оказалось одним из самых сильных потрясений за всю мою карьеру. Широкая публика получила доступ к этой информации лишь два года спустя во время суда над женой Матина в качестве соучастницы убийств (позже она была оправдана). Федеральные следователи сообщили Рону, что, по их мнению, главной целью Матина был Disney World. Они нашли его телефон на месте стрельбы и определили, что той ночью он совершил звонок в районе одной из наших сотовых вышек. Были изучены записи видеонаблюдения, и на них вновь был обнаружен Матин, прогуливавшийся взад-вперед перед входом в House of Blues. В это время там проходил концерт хеви-метал группы, присутствовала усиленная охрана — пять вооруженных полицейских. В течение нескольких минут Омар Матин изучал обстановку, после чего вернулся к своей машине.

Камеры видеонаблюдения зафиксировали две единицы огнестрельного оружия: полуавтоматические винтовку и пистолет, спрятанные Матином в детской коляске, а также детское одеяло в упаковке. Следователи подозревали, что его план заключался в том, чтобы скрыть оружие под одеялом и доставить его таким образом к самому входу.

Руководитель подразделения Disney Parks and Resorts Боб Чапек также находился в Шанхае, и в течение дня мы обсуждали с ним све-

жую информацию, поступавшую от Рона. Мы все еще с нетерпением ждали новостей о возможном нахождении кого-нибудь из наших сотрудников в ночном клубе. Кроме того, нас тревожила вероятность утечки информации о том, что целью были мы. Это могло вылиться в громкую историю и нанести местному сообществу существенный эмоциональный урон. В такие моменты психологического напряжения, когда вы делитесь друг с другом тем, что не можете больше ни с кем обсудить, вы ощущаете особую близость с определенными людьми. Каждый раз, когда я как глава компании сталкивался с чрезвычайной ситуацией, я был благодарен своей команде за компетентность, хладнокровие и человечность. Первым делом Боб отправил из Шанхая назад в Орландо главу Walt Disney World Джорджа Калогридиса, для того чтобы сотрудники компании могли в большей степени ощутить поддержку со стороны руководства.

Проверка телефона Матина показала, что по возвращении к своей машине он набрал в поиске «ночные клубы в Орландо». Он поехал в первый появившийся в результатах поиска клуб, однако перед входом в него шли какие-то строительные работы, что создавало дорожные пробки. Далее по списку был Pulse, где Матин в итоге и устроил бойню. По мере появления все новых и новых подробностей расследования меня все больше охватывал ужас и чувство сострадания к жертвам стрельбы; в то же время я испытывал тошнотворное «лишь по милости Божьей» облегчение, что его удержало от совершения преступления в нашем парке присутствие службы безопасности.

Меня часто спрашивают, какая часть работы чаще всего не дает мне уснуть ночью. Скажу честно: я не переживаю из-за работы до такой степени. Не знаю, виновата ли в этом особая химия мозга или это защитный механизм, сформировавшийся у меня как ответная реакция на определенный хаос, царивший в семье во времена моей юности, или это результат многолетней работы над собой. Думаю, скорее всего это сочетание и того и другого. Так или иначе сегодня я не испытываю особой тревоги, когда вдруг что-то не заладилось. Я стараюсь относиться к плохим новостям как к проблеме, которую можно проработать и решить, то есть для меня это то, что я способен контролировать, а не нечто случившееся именно со мной. Между тем

я также в полной мере осознаю всю символичность Disney как мишени, но знаю, что независимо от того, насколько мы будем бдительны, мы все же не в силах все предусмотреть, и это не может не давить на меня.

При возникновении непредвиденной ситуации включается своеобразный механизм расстановки приоритетов. Вам придется полагаться на собственную внутреннюю «шкалу угроз». Бывают моменты, когда нужно бросить все и заниматься только этим, но есть и такие, когда вы говорите себе: это, конечно, все серьезно, и мне нужно заняться этим прямо сейчас, однако мне также нужно сосредоточиться на решении других более важных вопросов, а к этой проблеме вернуться чуть позже. Иногда, даже если на вас лежит вся ответственность, нужно понимать, что в какой-то момент от вас уже ничего не зависит и поэтому вам больше не стоит вмешиваться в происходящее. В таком случае лучше довериться другим сотрудникам в выполнении их работы, а самому заняться решением какой-то другой насущной проблемы.

Это то, что я говорил себе, находясь в Шанхае — за тысячи километров от Орlando. Это было важнейшим событием для компании со времени открытия Disney World в 1971 году. За почти столетнюю историю мы никогда еще не вкладывали так много, имея при этом все шансы как добиться грандиозного успеха, так и потерпеть неудачу. У меня не было иного выбора, кроме как расставить соответствующие приоритеты и сосредоточиться на последних штрихах в подготовке церемонии открытия, доверившись своей команде в Орlando и разработанным инструкциям.

У нас есть система, которая позволяет отслеживать местонахождение сотрудников при возникновении чрезвычайной ситуации. В случае авиакатастрофы, урагана или лесного пожара мне сообщают, кто пропал без вести, кому пришлось покинуть свой дом, кто потерял друга, родственника, питомца, кто в результате лишился того или иного имущества. У нас работает более двухсот тысяч сотрудников по всему миру, поэтому при возникновении чрезвычайной ситуации всегда есть вероятность, что кто-то из них мог пострадать. После терактов 2015 года в Париже я узнал, что там погибли подрядчики из реклам-