

# NETFLIX

## TO SIĘ

# NIGDY

## NIE UDA

MARC RANDOLPH  
WSPÓŁZAŁOŻYCIEL I PIERWSZY CEO NETFLIX

### FRAGMENTY

# ROBERT IGER

CZEGO NAUCZYŁEM SIĘ  
JAKO CEO

THE  
WALT DISNEY  
COMPANY

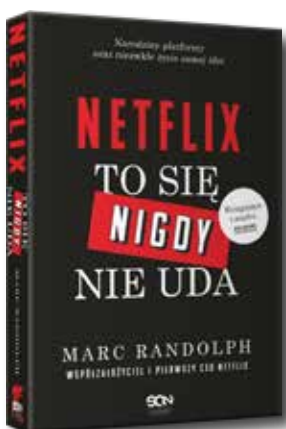
# PRZEJAŹDŹKA ŻYCIA

SON

10 LAT WAZEM  
SINI QUA NOS

# GOTOWI DO STARTU

Fragment książki Marka Randolpha  
„Netflix. To się nigdy nie uda”



Dojechałem do biura jakoś o siódmej i wezwałem ludzi na nasze standardowe poranne zebranie. Razem z Christiną, Te, Jimem i Erikiem zabunkrowaliśmy się w sali konferencyjnej, żeby przejrzyć jeszcze raz plan.

– Z prasą zaczynamy rozmawiać o dziewiątej – poinformowała mnie Te.

Te już od kilku miesięcy ustawiała dziennikarzy, którzy byliby zainteresowani napisaniem o naszym start-upie. Wykorzystała wszystkie swoje kontakty, żeby w dniu premiery Netflixa ludzie o nim przeczytali. Cały ranek spędziłem na rozmowach telefonicznych z tymi reporterami, karmiąc ich wyuczonymi formułkami, które szlifowałem całymi godzinami, żeby brzmiały naturalnie.

Oto cytat:

Dzięki dzisiejszej premierze, pierwszej w tym kraju internetowej wypożyczalni DVD, każdy właściciel odtwarzacza – bez względu na to, gdzie mieszka i jak daleko ma do najbliższej fizycznej wypożyczalni – będzie miał gwarantowany dostęp do każdego tytułu na DVD, zarówno do jego zakupu, jak i wypożyczenia.

– Kto idzie na pierwszy ogień? – zapytałem.

– Steve Perez z „Santa Cruz Sentinel” – odparła Te.

Nie bez powodu zaczynaliśmy od miejscowej gazety. Moją strategią jest nie zaczynać z wysokiego C. Nie ma nic lepszego od

przyjaznego głosu po drugiej stronie linii. (W tym przypadku opłaciło się. W przeciwieństwie do „San Francisco Chronicle” i „Yahoo!”, dwóch większych graczy na rynku medialnym, „Sentinel” poświęcił nam całkiem sporo miejsca i opublikował nawet zdjęcie. Wciąż mam gdzieś w dokumentach wyblakły wycinek z tamtego dnia, razem z moim wcieleniem z późnych lat dziewięćdziesiątych, z pagerem przypiętym do paska i w otoczeniu płataniny kabli naszych serwerów. A nagłówek? *Wciąż zastanawiasz się, jak zaprogramować swoje VCR? Rzuć to. Kasety wideo to przeżytek jak dziadkowe polaroidy.*

– Świetnie – rzuciłem, powtarzając w myślach swoje kwestie. Wiedziałem, że cokolwiek by się nie wydarzyło, mój głos będzie musiał emanować spokojem i radością. Mogłyby wybuchnąć bomby, serwery stanąć w płomieniach, a strona paść: ale ja i tak musiałbym zamknąć oczy i iść dalej.

Netflix sprawia, że wypożyczanie DVD staje się banalnie proste. Nie trzeba nigdzie jechać. Nie trzeba szukać miejsca na parking. Nie trzeba stać w kolejce. Nawet zwrot płyty jest łatwy. A otwarte mamy dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu.

Jeszcze raz, już ostatni, omówiliśmy po kolei plan działania drużyny Jima.

– Nadchodzą zamówienia – powiedział – a gdy już dostaniemy autoryzację karty kredytowej, wszystko idzie do drukarki w sejfie. Moi ludzie odnajdują właściwą płytę, wkładają do opakowania i skanują raz, by wyciągnąć ten tytuł z biblioteki. Potem przesyłka wędruje do Dana. Dan wkłada ulotkę

reklamową, zakleja paczkę, nakleja etykietę z adresem i skanuje kod jeszcze raz, by system wiedział, że przesyłka jest w drodze. Płyta łąduje w koszu, gotowa do wycieczki na pocztę.

Jim ciągle się głupio szczyrzył, ale widziałem, że się denerwuje. Tygodniami udoskonalał procedurę, szukając dziur i niedoskonałości. Jednak nie potrafił przewidzieć wszystkiego i potrzebował presji, którą mogły na nim wywrzeć tylko prawdziwe zamówienia. A jednym z naszych największych problemów był fakt, że nie mieliśmy pojęcia, ile tych zamówień będzie pierwszego dnia. Pięć czy dziesięć? Dwadzieścia czy trzydzieści? A może sto?

Corey pracował pełną parą na forach dyskusyjnych, przedstawiając Netflix'a nerdom i kinomanom, i miał to robić także przez resztę dnia. Tylko iloma zamówieniami mogła zaowocować jego praca? Nie liczyłem na zbyt wiele.

Eric i jego ludzie – Boris, Vita, Suresh i Kho – mieli nieodgadnione wyrazy twarzy. Nie potrafiłem poznać, czy są zdenerwowani czy nie. To na nich spoczywał tego dnia największy ciężar. Próbowali przewidzieć różnego rodzaju trudności i stworzyli szereg strategii na ich rozwiązanie. Niemniej zdawali sobie sprawę, że mogło wydarzyć się coś niespodziewanego, dlatego ten dzień mógł się dla nich skończyć maratonem w towarzystwie kofeiny i pizzy. Eric rzucił do nich kilka niezbyt zrozumiałych dla mnie poleceń, a ja wykorzystałem tę chwilę, by się im przypatrzeć. Boris i Vita wyglądali tak samo jak zawsze, spokojni i niewzruszeni. Kho najwyraźniej postanowił wystroić się z okazji premiery: miał czysty czarny podkoszulek, całkiem znośnie wyglądające džinsy, a do tego nawet się uczesał.

Christina wyraźnie się stresowała. Planowała ten dzień od miesięcy. Zapisała setki stron w wielu notatnikach, dopracowując szczegóły działania witryny – jak będą wyglądać interakcje z użytkownikiem, co, gdyby ktoś popełnił błąd. Jej zespół spędził setki godzin, integrując nasze zasoby filmowe z danymi zebranymi przez pracowników Michaela Erlewine’a, tworząc ciekawe i bogate w informacje wpisy na temat wszystkich dziewięciuset dwudziestu pięciu tytułów z naszej biblioteki. Przez okno sali konferencyjnej widziałem, jak skanują ręcznie okładki kilku ostatnich płyt, które miały trafić na stronę. Dla nich to był kolejny typowy dzień pracy. Jednak dla Christiny, która lepiej niż ktokolwiek inny rozumiała sposób działania strony, był to bardzo stresujący czas.

– Wiesz, że to nasza piąta wspólna premiera? – rzuciła do mnie.

To była prawda. W Visioneer zarządzaliśmy uruchomieniem całej serii skanerów PaperPort, a każde z nas miało dodatkowo kilkadziesiąt innych premier na koncie. Ale to było kiedyś. W końcu w branży oprogramowania i towaru pakowanego, kiedy docierasz do dnia premiery, nie ma już odwrotu. Produkt jest gotowy od kilku tygodni – został wyprodukowany, trafił do kartonów i właśnie wyruszył w drogę na drugą stronę kraju. Oficjalna premiera jest tylko dla prasy.

– Czuję, że tym razem wszystko potoczy się nieco inaczej – powiedziałem, kiedy ruszyliśmy do komputerów zebranych na środku biura.

– Myślę, że masz rację – stwierdziła Christina.

Nie mieliśmy pojęcia, jak bardzo inaczej.

Zaczęło się dobrze. Za piętnaście dziewiąta wszyscy obecni w siedzibie zebrali się przed komputerem Erika. Strona miała ruszyć o pełnej godzinie, a my zdążyliśmy już dokończyć wszystkie przygotowania. Czy w drukarkach był papier? Czy wszystkie płyty czekały w pudełkach w sejfie? Czy wszystko zostało zapięte na ostatni guzik?

Właściwie istniały dwie wersje naszej strony internetowej. Jedna znajdowała się na serwerze, który nie był podłączony do sieci. To był duplikat, którego Eric mógł używać do testowania nowych elementów. Każda aktualizacja najpierw pojawiała się właśnie tam – na wersji testowej. Przez chwilę nawalaliśmy w nowe funkcje, żeby mieć pewność, że będą zachowywać się zgodnie z oczekiwaniami, a także, co ważniejsze, że będą prawidłowo współdziałać z resztą strony. Potem, gdy już czuliśmy się w miarę pewni, że nie doprowadzimy do katastrofy, przesuwaliśmy najnowszą wersję strony na oficjalny serwer, podłączony do internetu.

Aż do tamtego ranka różnica między jedną a drugą stroną była w zasadzie czysto teoretyczna. Chociaż jedna była rzekomo ostateczna, nie została jeszcze opublikowana. Ćwiczyliśmy już przejście na oficjalną działalność i udawaliśmy klientów, jednak bez realnych konsekwencji. To się miało zmienić.

Po raz setny Eric leniwie przewinął prowizoryczny serwis, udając klienta. „Wygląda dobrze, naprawdę dobrze”, powiedział, klikając w różne linki i wypełniając formularze. Boris i Vita też wydawali się zdenerwowani. Tak jak my wszyscy zdawali sobie sprawę, że rzeczy się psują, a oni będą musieli reagować błyskawicznie, kiedy stanie się to, co nieuniknione. Zastanawiali się, co będzie, gdy coś pójdzie nie tak. Co, jeśli klient wpisze

niewłaściwy skrót nazwy stanu w formularzu? Co się stanie, gdy poda numer karty kredytowej, który nie będzie się zaczynał od czwórki (Visa) albo piątki (Mastercard), albo w ogóle okaże się nieprawidłowy? Czy wytknie zgrabnie błąd, czy wysypie się?

Ostatnią nitką, która wystawała ze szwów naszego start-upu, był e-mail z potwierdzeniem zamówienia. Nie stworzyliśmy jeszcze autorespondera, który skontaktowałby się z użytkownikiem i podsumował informacje na temat płatności oraz dostawy. Musieliśmy wpisywać taką wiadomość ręcznie dla każdego klienta. Rozwiązanie nie było idealne, oczywiście, ale uznałem, że damy radę.

– Pięć minut – ogłosiła Christina, popijając kawę z ogromnego kubka i zagryzając ją bułeczką. Właśnie po tym poznałem, jaka jest zestresowana: jako wielbicielka siłowni raczej stroniła od maślanych wypieków.

– Jak tam nerdy? – zapytałem Coreya. Cały poranek spędził na forach, przypominając co ważniejszym użytkownikom o premierze strony Netflixa.

Wzruszył ramionami.

– Trudno powiedzieć. Myślę, że wpadną do nas, ale kto wie, jak licznie.

Jim trzymał ręce na biodrach. Widziałem, jak w myślach obraca całą logistykę wysyłki, raz po raz przypominając sobie, jak wypełnić zamówienie, spakować je i przechować aż do godziny piętnastej. To wtedy wszystkie przesyłki miały powędrować na pocztę w Scotts Valley, żebyśmy mieli pewność, że zostaną wysłane tego samego dnia.

Za trzy dziesiąta stuknął mnie w ramię i powiedział:



– Pamiętaj, że masz za pięć minut odebrać telefon. Możesz jeszcze popatrzeć, jak wybija godzina zero, ale potem siadasz do telefonu.

Pokiwałem głową, a potem kątem oka zobaczyłem, jak otwierają się i zamykają drzwi. To był Reed, który wpadł do nas tuż przed premierą. Nie spodziewałem się jego odwiedzin, ale ucieszyłem się – i poczułem ulgę, że zaczynamy bez obsuwy. Kiwnął nieznacznie głową po przekroczeniu progu, ale potem nie odzywał się, tylko stał nieco niezdarnie za grupką pracowników zebranych przed komputerem.

Gdy została już tylko minuta, w biurze zapadła tak upiorna cisza, że słyszałem przesuwaną się wskazówkę mojego zegarka. Równo o dziewiątej Eric nachylił się, nacisnął kilka klawiszy i nasza strona znalazła się w sieci. Wstrzymaliśmy oddech. Eric podpiął do komputera dzwonek – bardzo podobny do takiego, którym goście hotelowi wzywają recepcjonistę – i podłączył go tak, by dzwonił za każdym razem, gdy pojawi się nowe zamówienie. W ramach testu złożyłem pierwsze: ja, Marc Randolph, poprosiłem o wysłanie egzemplarza *Casino* na mój adres tuż za granicami Scotts Valley. Nacisnąłem enter, żeby złożyć zamówienie, i chwilę później odezwał się dzwonek. Niemal w tym samym momencie do kolejki trafiły trzy kolejne, każde rozdzwoniło się po autoryzacji karty kredytowej, aktualizacji dostępności i wydrukowaniu etykiety z adresem wysyłki. Po klepałem komputer Erika na szczęście i wróciłem do swojego biura, żeby porozmawiać z dziennikarzami.

W ciągu kilku minut dzwonek zaczął bić jak oszalały. Nawet przy zamkniętych drzwiach, kiedy odpowiadałem na pytania Steve'a Pereza z „Santa Cruz Sentinel”, słyszałem jego dźwięk.

Mieliśmy piętnaście minut.

Przez piętnaście minut klienci wybierali filmy, wpisywali swoje dane, podawali numery kart kredytowych i klikali czerwony przycisk potwierdzenia. Przez piętnaście minut dzwonek rozbrzmiewał, zamówienia były drukowane na laserowych drukarkach na tyłach biura, a zespół Jima zanosił wydruki do sejfu. Przez piętnaście minut do każdego zamówienia dobierano film, płyta łądowała w kopercie, a na wierzch przyklejano etykietę. Przez piętnaście minut skompletowane zamówienia urosły do małej sterty w kartonie przy drzwiach.

Wiele miesięcy temu dostrzeżliśmy szansę na stworzenie dużej firmy na rynku wartym miliard dolarów. Przedsiębiorstwo stanie się krytycznym katalizatorem prawdziwej rewolucji w branży elektroniki dla klienta indywidualnego. Dzisiejszego ranka Netflix uruchomił pierwszą internetową wypożyczalnię filmów na DVD: NetFlix.com. W naszej bibliotece znalazły się wszystkie tytuły dostępne na tym nośniku – i wszystkie można wypożyczyć.

Oglądałem to wszystko podekscytowany przez szybę w oknie mojego biura. Poprosiłem Te, żeby mi towarzyszyła i zapisała wszelkie pytania od prasy na białej tablicy – tej samej, na której wynotowaliśmy nasze pomysły na nazwę firmy. Lubię wykorzystywać pytania dziennikarzy jako przyczynek do dłuższych, głębszych historii – chociaż początek każdej rozmowy miałem wykuty na blachę, chciałem, żeby moje odpowiedzi stanowiły improwizowane riffy tego, co naprawdę próbowaliśmy osiągnąć. Wplatałem w to historię Ameryki, popkulturę, a nawet

historie z wędrówek. Jednak potrzebowałem jakiegoś punktu zaczepienia – stąd też te pytania na tablicy i stojąca obok Te z markerem w ręku niczym Vanna White\* z Doliny Krzemowej.

Mimo fenomenalnego wzrostu wartości rynku DVD większość fizycznych wypożyczalni filmów nie posiada tego nośnika w swojej ofercie – a te wyjątki, które posiadają, dysponują jedynie garstką tytułów, często w pojedynczych egzemplarzach. Z kolei biblioteka Netflix'a zawiera praktycznie każdy film wydany na DVD. Chociaż nie oferujemy produkcji pornograficznych, na dzień dzisiejszy posiadamy dziewięćset dwadzieścia sześć tytułów, w czym żadna inna firma nie może się z nami równać. A do tego w naszym magazynie czekają nawet setki egzemplarzy najbardziej popularnych filmów, praktycznie gwarantując naszym klientom dostęp do każdego tytułu, jaki tylko zechcą i kiedy tylko zechcą.

Gdy tak opowiadałem o naszym biznesie tamtego dnia, nie było trudno o ekscytację. Widziałem przez okno spełnienie swoich marzeń – tuż pod nosem, w pełnym kolorze.

Dzięki stronie internetowej Netflix umożliwia szybki i łatwy wybór właściwych tytułów, a przesłanie ich zajmuje zaledwie dwa do trzech dni. Klienci mogą trzymać zamówione płyty aż siedem dni i odtwarzać je tyle razy, ile zechcą. Po tym czasie wystarczy tylko zapakować płytę do zapewnionej przez nas koperty i wrzucić do najbliższej skrzynki pocztowej. Przesyłka jest już przedpłacona.

---

\* Gospodyni programu „Koło Fortuny”, która zajmowała się odwracaniem liter hasła.

Jednak powoli docierało do mnie, że coś jest nie tak. Eric patrzył na ekran komputera i marszczył brwi. Boris i Vita pisali coś zaciekle na klawiaturze. Suresh klęczał na podłodze i gmerał pod serwerami. Kho odłączał i podłączał kable, wodząc wzrokiem za ich zwojami ciągnącymi się aż po sufit.

W końcu Christina weszła ostrożnie do biura, przygryzając ostatni paznokieć, którego jeszcze się nie pozbyła. Właśnie skończyłem rozmowę z Jonem Swartzem z „San Francisco Chronicle”.

To niesamowicie ekscytująca perspektywa zarówno dla nas, naszych klientów, jak i przede wszystkim dla całej społeczności posiadaczy odtwarzaczy DVD.

Odłożyłem słuchawkę na widelki. Właśnie wtedy to zauważyłem – dzwonek już nie dzwonił.

– Co się stało?

Christina przewróciła oczami.

– Serwery padły.

To kolejny problem, z którym obecne start-upy nie muszą się zmagać. Teraz niemal każda firma prowadzi swój biznes w chmurze. Zamiast tracić czas, nerwy i pieniądze na ustawianie serwerowni, z którą Eric i Kho musieli się zmagać, teraz przedsiębiorcy tylko wypisują czek, kupując dostęp do komputerów innej firmy, przechowywanych w klimatyzowanych magazynach z zapasowym zasilaniem i mnóstwem pamięci. Jednak w 1998 roku takie usługi jeszcze nie istniały. Jeśli chciałeś prowadzić sklep internetowy – albo jakąkolwiek stronę z dużym ruchem – musiałeś na własną rękę zapewnić środki

do przechowywania i udostępniania danych, a także śledzenia informacji o kliencie. A to oznaczało szereg komputerów w twojej siedzibie, dedykowanych stronie internetowej.

Założyliśmy sklep internetowy, mając do dyspozycji dwa serwery. Corey, który spędził dwa lata w Netscape, próbował namówić mnie na zakup dodatkowych. „Będą ci potrzebne – tłumaczył. – Jeśli nie w dniu premiery, to krótko potem. Dlaczego nie zamówić ich od razu więcej? Nie chcesz być gotowy na sukces?”.

Chciałem. Jednak w głębi ducha chyba bałem się zapeszyć. Christina ujęła to najlepiej – rozpoczynanie działalności przypominało urządzanie przyjęcia w sytuacji, gdy właściwie nie wiesz, ilu gości przyjdzie. Nie chcesz kupować dodatkowych beczek piwa, bo może się okazać, że nikt się nie pojawi.

Niemniej Corey oczywiście miał rację. Dwa serwery były jak jeden muł w wyprawie przez Dzikie Zachód. Niemożliwe, żeby nam wystarczyły.

Kiedy wyszedłem z biura, Eric i Boris właśnie szykowali się do wyjścia do Fry's, sklepu z elektroniką w Campbell, tuż za wzgórzem, gdzie zamierzali kupić osiem nowych desktopów z oszłamiającą pamięcią 64 MB RAM w każdym.

– Powinno wystarczyć – stwierdził Eric, jednak bez przekonania.

– A co mamy robić do tego czasu? – zapytała Christina. – Możliwe, że stracimy dziesiątki klientów.

– Istny koszmar – rzuciła Te. – Ci wszyscy dziennikarze będą próbowali wejść na stronę, a ta nie działa!

Wtedy odezwał się Reed, pierwszy raz tego ranka.

– Nie możecie po prostu wywiesić tabliczki ZAMKNIĘTE, PROSIMY WRÓCIĆ JUTRO?

Przyzwyczajaliśmy się, żeby myśleć o naszej wypożyczalni jak o tych fizycznie istniejących, co miało sens, bo przecież robiliśmy coś bardzo podobnego do tego, co Mitch Lowe i jego rodzina robili w Video Droid. Jednak w przeciwieństwie do zwykłego sklepu strona internetowa nie może po prostu wywiesić na drzwiach tabliczki PRZEPRASZAM, ZARAZ WRACAM. Internet nie ma godzin otwarcia.

– Zbudowaliśmy stronę informującą o błędzie? – zapytałem. Christina zbladła.

– Nie – wyszeptwała.

– No to zróbmy ją teraz – powiedziałem. Przez następne czterdzieści pięć minut, podczas gdy Eric i Boris zajmowali się kupnem nowych serwerów, my stworzyliśmy stronę z tekstem „tymczasowo niedostępne, ale zaraz wracamy”, żeby nasi klienci się nie niepokoili.

Tamtego dnia odwiedziło nas naprawdę dużo ludzi.

Godzinę później Kho podłączył osiem nowych serwerów, cztery razy więcej, niż mieliśmy na początku. Wszystko działało jak trzeba – strona hulala, nowe zamówienia nadchodziły – przez jakieś czterdzieści pięć minut. Potem serwery padły. Znowu.

I raz jeszcze Eric z Borisem ruszyli do sklepu. Nie pojechałem z nimi, ale potrafię to sobie wyobrazić – ich dwóch w zardzewiałym pick-upie należącym do Grega Julienu, netflixowego rewidenta. Po dotarciu na miejsce powędrowali z wózkiem prosto do działu komputerowego, przy kasie obsługiwała ich ta sama osoba co wcześniej, a oni tymczasem dyskutowali o tym, czyjej karty kredytowej użyć. Tamten pracownik sklepu pewnie widział podobną sytuację dziesiątki razy, z dziesiątkami różnych start-upów. W końcu znajdowaliśmy się w Dolinie Krzemowej.

# MARVEL I OGROMNE RYZYO, KTÓRE SIĘ OPŁACIŁO

Fragment książki Boba Igera  
„Przejażdżka życia.  
Czego nauczyłem się jako CEO  
The Walt Disney Company”



Przejęcie Pixara służyło potrzebie natychmiastowej rewitalizacji Disney Animation, ale było również pierwszym krokiem na dłuższej drodze do realizacji naszej strategii rozwoju. Mieliśmy na celu zwiększenie ilości produkowanych przez nas treści wysokiej jakości, postęp technologiczny, służący zarówno wytworzeniu ciekawego produktu, jak i dostarczeniu go klientowi, oraz podbicie globalnego rynku.

Tom Staggs, Kevin Mayer i ja ułożyliśmy listę „potencjalnych nabytków”, które, jak święcie wierzyliśmy, pomogą nam odhaczyć nasze priorytety, po czym w pierwszej kolejności zdecydowaliśmy się skupić na własnościach intelektualnych. Kto jednak posiadał takie, które dałoby się wykorzystać na różnych polach eksploatacji? Do głowy natychmiast przyszły nam dwie firmy: Marvel Entertainment i Lucasfilm. Nie mieliśmy pojęcia, czy którakolwiek z nich jest na sprzedaż, lecz z pewnych względów (między innymi dlatego, że nie sądziliśmy, aby udało nam się łatwo przekonać George’a Lucasa do sprzedaży firmy, którą sam zbudował, oraz zrzeczenia się kontroli nad dziedzictwem *Gwiezdnych wojen*) to Marvel wylądował na szczycie listy. Nie byłem zbyt zaznajomiony z tym światem, ale nie trzeba zatwardziałego czytelnika, aby wiedzieć, że jest to istny skarbiec interesujących postaci i historii, które da się dość łatwo przeszczepić na grunt kina i telewizji, a także przenieść do parków rozrywki i na sklepowe półki. Na naszej liście mieliśmy i inne firmy, lecz żadna nie była tak cenna jak Marvel i *Gwiezdne wojny*.



Pierwsze podejście nie obyło się bez komplikacji. Przede wszystkim Marvel był już powiązany kontraktami z innymi wytwórniami. Mieli umowę dystrybucyjną z Paramount na parę nadchodzących produkcji, prawa do *Spider-Mana* sprzedali Columbia Pictures (które wykupiło Sony), a *Niesamowitego Hulka* kontrolował Universal. *X-Men* i *Fantastyczna Czwórka* należeli z kolei do Foxa. Dlatego nawet jeśli zdołalibyśmy przejąć wszystko, co nie było powiązane z innymi studiami, nie byłaby to wymarzona przez nas transakcja. Nie mielibyśmy bowiem wszystkich postaci pod jednym dachem, co mogłoby doprowadzić do nieporozumień w kwestii marki i paru komplikacji licencyjnych.

Poważniejszą przeszkodą był człowiek kierujący Marvelem, Ike Perlmutter, chodząca zagadka. Legendy głosiły, że Ike był twardym, wycofanym facetem, byłym izraelskim żołnierzem nigdy niepokazującym się publicznie i niepozwalającym się fotografować. Zbił majątek na skupowaniu długów podupadających firm, aby móc je później kontrolować. Ike miał też reputację okropnego skąpca. (Krążyły nawet historie, że wyciąga z kosza zużyte spinacze do papieru). Poza tym nie miałem na jego temat zbyt wielu informacji. Trudno było przewidzieć, jak odpowie na naszą propozycję i czy w ogóle zareaguje na jakąkolwiek próbę kontaktu.

Ike był powiązany z Marvel Comics od lat 80., kiedy ówczesny właściciel wydawnictwa, Ron Perelman, zakupił część należącej do niego firmy ToyBiz, którą dzielił z Avim Aradem. Podczas boomu na komiks, jaki wybuchł na przełomie lat 80. i 90., Marvel przynosił spore zyski, a kiedy ten dobiegł końca, wydawnictwo odnotowało straty i jego długi zaczęły

się piętrzyć. Wtedy podjęto próbę finansowej restrukturyzacji i złożono wniosek o bankructwo, po którym nastąpiła długa walka o władzę między Perelmanem, inwestorem Carlem Icahnem, który został prezesem firmy, oraz Ikiem Perlmutterem i Avim Aradem. W 1997 roku Perlmutterowi i Aradowi udało się wyrwać kontrolę nad Marvelem z rąk Perelmana i Icahna. Następnie połączyli ToyBiz i Marvela, tworząc tym samym Marvel Enterprises, które ostatecznie przemianowano na Marvel Entertainment.

W 2008 roku, kiedy zaczęliśmy pilniej interesować się kupnem firmy, Marvel był już notowany na giełdzie, a Ike był dyrektorem zarządzającym i właścicielem pakietu większościowego. Przez kolejne sześć miesięcy próbowaliśmy umówić się z nim na spotkanie, lecz bezskutecznie. Choć można by pomyśleć, że nie tak trudno jednemu dyrektorowi zarządzającemu skontaktować się z innym, to Ike nigdy nie robił tego, na co nie miał ochoty, a jako że był skryty, nie istniał bezpośredni sposób skontaktowania się z nim.

Poświęciłby nam czas, tylko jeśli poręczyłby za nas ktoś zaufany. Na szczęście znaleźliśmy kogoś takiego. David Maisel, były kierownik z Disneya, przeszedł swego czasu do Marvela, żeby pomóc firmie wejść do przemysłu filmowego. Zawsze dobrze się dogadywaliśmy i od czasu do czasu rozmawialiśmy nawet, że można by było kiedyś coś wspólnie zrobić. Parę razy zgłaszał się do mnie, abym rozważył dystrybucję filmów, których produkcję planował Marvel, ale nie interesowała mnie taka rola. Powiedziałem Davidowi, że chciałbym spotkać się z Ikiem, i zapytałem, czy ma dla mnie jakąś radę. Odparł, że

spróbuje nas umówić, a do tego pochwalił nasz pomysł, lecz niczego nie mógł obiecać i poprosił mnie o cierpliwość.

Tymczasem Kevin Mayer nie potrafił przestać fantazjować na temat tego, co Disney mógłby osiągnąć, mając u siebie Marvela. Kevin jest bodaj najbardziej emocjonalnym, a zarazem konkretnym człowiekiem, z jakim pracowałem, i kiedy już skupi się na czymś, co uzna za niezbędne, jest mu trudno zaakceptować moją radę, aby „był cierpliwy”. Niemal codziennie prawili mi więc kazania, abym znalazł jakieś dojsście do Ike’a. Powiedziałem mu, że musimy poczekać i zobaczymy, co wymyślił mój kontakt.

Mijały miesiące. David odzywał się do mnie od czasu do czasu, lecz zawsze przynosił te same wieści – dalej cisza, ciekawie. Aż któregoś czerwcowego dnia 2009 roku zadzwonił do mnie i powiedział, że Ike nareszcie jest skłonny się spotkać. David nigdy mi nie wyjaśnił, co się pozmieniało, ale podejrzewałem, że mógł powiedzieć Ike’owi o naszym zainteresowaniu kupnem Marvela, a to musiało go zaintrygować.

Kilka dni później pojechałem na środkowy Manhattan spotkać się z Ikiem. Tak jak poprzednio z Johnem i Edem, chciałem, aby czuł, że przyjechałem tam pełen szacunku do niego, dlatego udałem się do Nowego Jorku samemu, bez świty wyłuskanej spośród kierownictwa Disneya. Biura Marvela здаwały się potwierdzać reputację Ike’a. Były bowiem spartańskie. Rezydował w ciasnym i oszczędnie urządzonej gabinecie; stało tam tylko małe biurko, parę krzeseł, małe stoliczki i kilka lampek. Żadnych drogich mebli czy imponującego widoku z okna, prawie gołe ściany. Nie szło się domyślić, że to gabinet dyrektora zarządzającego firmy z branży rozrywkowej.

Ike był ewidentnie nieufny, ale nie bił od niego chłód ani nie zachowywał się nieuprzejmie. Był żyłasty i miał mocny uścisk dłoni. Kiedy usiadłem, zaproponował mi szklankę wody i banana. „Z dyskontu – powiedział. – Z żoną robimy tam weekendowe zakupy”. Nie miałem pojęcia, ile powiedział mu o mnie David ani czy był świadomy tego, po co tu jestem, ale nie można było przyjść do kogoś i po wymianie uprzejmości od razu wypalić, że chce się kupić jego firmę. Dlatego – o ile podejrzewałem, że Ike wiedział, iż istnieje tylko jeden prawdopodobny powód, dla którego tam stałem – pogadaliśmy trochę o sobie i prowadzonych przez nas firmach. Zapytał mnie o przejęcie Pixara, a ja opowiedziałem mu, jak planujemy zintegrować nasze działalności, aby zachować wyjątkową kulturę pracy nabytej przez Disneya firmy. To wtedy wyjaśniłem, po co przyszedłem, i napomknąłem o przyjęciu podobnej strategii wobec Marvela.

Ike może i nie zachwyił się tym pomysłem, ale też od razu go nie odrzucił. Rozmawialiśmy przez kolejne pół godziny, po czym zaproponował, żebyśmy spotkali się później w Post House, lubianej przez niego restauracji ze stekami po wschodniej stronie dzielnicy. Nasza rozmowa przy kolacji była długa i dotyczyła wielu tematów. Opowiedział mi o rozmaitych firmach, które prowadził, oraz o swoim życiu w Izraelu przed przyjazdem do Ameryki. Był tak samo twardy i dumny, jak mi go przedstawiano, i nie naciskałem za bardzo na sprzedaż, a jedynie przedstawiłem mu swoją wizję tego, jak Marvel mógłby się stać częścią świetlanej przyszłości Disneya. Pod koniec wspólnego posiłku powiedział: „Muszę się nad tym zastanowić”, a ja odparłem, że skontaktuję się z nim nazajutrz.

Kiedy do niego zatelefonowałem, przyznał, że nadal ma pewne obawy, lecz go zaintrygowałem. Ike to przebiegły biznesmen i z pewnością chciał zarobić mnóstwo pieniędzy na sprzedaży firmy Disneyowi, ale nie zapomniałem, że przeniósł kontrolę nad Marvelem, kiedy firma przechodziła trudny okres, i udało mu się wszystko naprostować. Chyba sam pomyślał, że jakiś inny dyrektor zarządzający mógłby tak sobie wejść do jego firmy i ją wykupić, niezbyt mu się podobał, nawet jeśli zbilby na tym fortunę.

Znacznie różniliśmy się od siebie i miewaliśmy sprzeczki po tym, jak już Disney kupił Marvela, ale szczerze doceniałem to, jak daleko zaszedł. Przyleciał do Ameryki, nie mając praktycznie nic, a dzięki bystrości umysłu i wytrwałości zdołał osiągnąć ogromny sukces. Chciałem, aby zrozumiał, jak bardzo doceniałem to, kim był i co zrobił, a przy tym musiałem go zapewnić, że on i jego firma trafią w dobre ręce. Tak czy inaczej Ike nigdy nie pasował do korporacyjnych struktur i nie tolerował tego, co uważał za hollywoodzką przebiegłość, dlatego jeśli miał się zgodzić na sprzedaż Marvela, musiał poczuć, że rozmawia z kimś szczerym i bezpośrednim, kto mówi zrozumiałym dla niego językiem.

Na szczęście w tym tygodniu Willow miała coś do załatwienia w Nowym Jorku i zaproponowałem Ike'owi, aby on i jego żona poszli z nami na kolację. Willow nieczęsto chodziła ze mną na spotkania biznesowe, ale jej znajomość branży, doświadczenie i łatwość w nawiązywaniu kontaktów czyniły z niej tajną broń. Spotkaliśmy się ponownie w Post House, przy tym samym stoliku, który parę dni wcześniej zajęliśmy z Ikiem. Jego żona, Laurie, to bystra, energiczna osoba (która,

jak się okazało, jest lubiącą rywalizację brydżystką) i prowadziła z Willow luźną i niewymuszoną rozmowę. Nie gadaliśmy o interesach, potraktowaliśmy to spotkanie jako okazję do zaprezentowania im siebie i tego, co uważamy za cenne, a dla nas była to szansa poznania ich. Ike nie powiedział tego wprost, ale czułem, że pod koniec naszej kolacji coraz bardziej skłaniał się ku mojemu pomysłowi.

\*\*\*

Kiedy już Ike wyjaśnił, że jest gotowy przejść do poważniejszych negocjacji, Tom Staggs, Kevin Mayer i ich zespoły rozpoczęły mozolny proces wyceny Marvela, zarówno jako samodzielnej firmy, jak i części Disneya, abyśmy mogli opracować sensowną ofertę. Zawierała ona pełny wykaz ich aktywów, zobowiązań i przeszkód wynikających z kontraktów, a także listę personelu i działań, jakie należy podjąć, żeby zasymilować Marvela. Nasz zespół stworzył rozpisany na parę lat scenariusz zawierający potencjalne premiery filmowe i ich możliwe wyniki komercyjne. Opracowano także strategię tego, co możemy zrobić, aby firma rozwijała się pod naszymi skrzydłami, korzystając z naszych struktur – parków rozrywki i działalności handlowej.

Od czasu podpisania umowy z Pixarem naszym największym udziałowcem i członkiem zarządu był Steve, dlatego zanim przedstawiałem cokolwiek zarządowi, wszystkie duże sprawy przegadywałem z nim, ciekawy jego rad i opinii. Zresztą zdanie Steve'a sporo u nas znaczyło, wszyscy mieli do niego ogromny szacunek. Zanim więc przeszliśmy do następnego etapu negocjacji, pojechałem do Cupertino, zjadłem lunch ze Steve'em i przybliżyłem mu działalność Marvela. Twierdził, że

nigdy w życiu nie przeczytał żadnego komiksu („Nienawidzę ich jeszcze bardziej niż gier”, powiedział), dlatego przyniosłem mu encyklopedię postaci wymyślonych przez wydawnictwo, przybliżyłem uniwersum Marvela i pokazałem, co tak naprawdę kupujemy. Poświęcił tomiszczu dziesięć sekund, odłożył je na bok i powiedział: „Czy to dla ciebie aż takie istotne? Naprawdę tego chcesz? To kolejny Pixar?”.

Podpisanie umowy przejścia Pixara zbliżyło nas do siebie. Spotykaliśmy się przy różnych okazjach i rozmawialiśmy ze sobą parę razy w tygodniu. Kilkakrotnie spędzaliśmy wakacje w sąsiednich hotelach na Hawajach i chodziliśmy na długie spacery po plaży, rozmawiając o naszych żonach i dzieciach, a także o muzyce, o Apple i Disneyu, i o tym, co jeszcze możemy razem zrobić.

Nasze stosunki wykraczały dalece poza interesy. Obaj ogromnie lubiliśmy swoje towarzystwo i czuliśmy, że możemy powiedzieć sobie wszystko, że nasza przyjaźń jest dość silna, aby przetrwać brutalną szczerłość. Człowiek rzadko kiedy spodziewa się nawiązania tak silnej przyjaźni na późnym etapie życia, ale kiedy myślę o swoim czasie spędzonym na stołku dyrektora zarządzającego, o rzeczach, za które jestem wdzięczny i które mnie zaskoczyły, to jedną z nich jest znajomość ze Steve'em. Mógł mnie krytykować, ja mogłem się z nim nie zgadzać, ale żaden z nas nie brał tego do siebie. Mnóstwo ludzi ostrzegało mnie, że najgorsze, co mogę zrobić, to dać Steve'owi dostęp do firmy, bo będzie szturchał i cisnął nie tylko mnie, ale i wszystkich innych. Zawsze odpowiadałem tak samo: „Jak zaproszenie do naszej firmy Steve'a Jobsa może nie być dobrym ruchem? Nawet jeśli zapłacę za to cenę? Kto by nie chciał Steve'a Jobsa

podpowiadającego, jak prowadzić interesy?”. Nie martwiłem się o to, jak postąpi, i byłem pewien, że jeśli zrobi coś nie do przyjęcia, skonfrontuję się z nim. Szybko przychodziło mu ocenianie ludzi, a kiedy kogoś rugał, potrafił być nazbyt ostry. Lecz przychodził na każde spotkanie zarządu i udzielał się aktywnie, często oferując obiektywne, acz krytyczne spojrzenie na różne sprawy, czego oczekiwano od każdego członka. Rzadko kiedy sprawiał mi kłopoty. Nie to, że nigdy, ale rzadko.

Któregoś razu oprowadziłem go po naszym hotelu Sztuka Animacji w Orlando. To ogromny budynek, trzy tysiące pokoi, z cenami przystępniejszymi niż wiele innych naszych hoteli. Byłem dumny, że udało nam się udostępnić ludziom tak wysoką jakość za stosunkowo niewielkie pieniądze, i kiedy niedługo po otwarciu kompleksu Steve przyleciał na integracyjny wyjazd zarządu, zabrałem go tam. Gdy weszliśmy do środka, rozejrzał się i powiedział:

– Szajs. Nikogo tym nie oszukasz.

– Steve – odparłem – to dla ludzi, którzy chcą zobaczyć Disney World z dziećmiakami i nie mogą sobie pozwolić, aby wydać setki dolarów za noc w hotelu. Tu zapłacą 90 i mają porządne, czyste, przyjemne miejsce.

– Nie rozumiem – obruszył się.

Zwykle ludzie doceniali jakość i naszą dbałość o sam projekt, ale Steve nie był zwyczajnym człowiekiem i wszystko filtrował przez siebie.

– To nie dla ciebie – powiedziałem. – Wybacz, że ci to w ogóle pokazałem.

Czasem trochę złościł mnie jego snobizm, ale miałem świadomość tego, kim był. Tworzył rzeczy najwyższej klasy, niekoniecznie



dostępne dla wszystkich, i nie poświęciłby jakości na rzecz obniżenia ceny. Nigdy więcej nie pokazałem mu niczego podobnego. Kiedy wyszedł *Iron Man 2*, Steve poszedł do kina z synem i zadzwonił do mnie następnego dnia.

– Zabrałem wczoraj Reeda na *Iron Mana 2* – powiedział. – Beznadziejny.

– Dzięki. Zarobił około 75 baniek i przez weekend jeszcze ten wynik poprawi. Nie znoszę twojej krytyki łatwo, Steve, ale ten film to sukces, a ty nie jesteś jego docelowym odbiorcą.

(Miałem świadomość tego, że *Iron Man 2* to nie materiał na Oscary, ale nie mogłem pozwolić mu myśleć, że ma zawsze rację). Niedługo potem, na spotkaniu akcjonariuszy Disneya zwołanym w 2010 roku, nasz radca prawny Alan Braverman podszedł do mnie i powiedział:

– Mamy brak głosu odnośnie do czterech członków zarządu.

– Jak duży?

– Powyżej stu milionów akcji – odparł.

Byłem zaskoczony. Zwykle od głosu wstrzymywało się od dwóch do góra czterech procent członków. Sto milionów akcji to sporo więcej. Coś mi tu nie grało.

– Sto milionów? – upewniłem się.

Firma radziła sobie wtedy całkiem nieźle i członkowie zarządu cieszyli się dobrą opinią. Nie słyszałem o żadnej publicznej krytyce pod ich adresem, nie dotarło do mnie żadne ostrzeżenie, że może się zdarzyć coś takiego. Nie miało to żadnego sensu. Po chwili Alan powiedział:

– Wydaje mi się, że to Steve.

Miał wystarczającą ilość akcji i zwrócił się przeciwko czterem kolegom z zarządu. Otrzymałem tę informację na dzień

przed ogłoszeniem wyniku głosowania. Ujawnienie, że tak duża część zarządu nie otrzymała poparcia, byłoby PR-owym koszmarem. Zadzwoiłem do Steve'a.

– Zagłosowałeś przeciwko czterem członkom zarządu?

– Tak – odpowiedział.

– Po pierwsze, jak możesz tak robić bez konsultacji ze mną? Przecież to się na nas zemści. Nie mam pojęcia, jak to wytłumaczyć publicznie i jeszcze przekazać wieści zainteresowanym. Prędej czy później wyjdzie, że to ty. Poza tym wszyscy czterej są dobrzy! Czemu to zrobiłeś?

– Tylko marnują miejsce – odparł. – Nie lubię ich.

Zacząłem bronić tych ludzi, ale szybko zrozumiałem, że ze Steve'em to nie przejdzie. Dlatego nie zamierzałem tracić czasu na przekonywanie go, że nie ma racji.

– Co chcesz, żebym zrobił? – zapytał nareszcie.

– Zmień głos.

– Mogę zmienić głos?

– Tak.

– Dobrze, zmienię, jeśli to dla ciebie ważne. Ale ostrzegam, za rok zagłosuję tak samo.

Nie zdążył. Do czasu następnego zebrania rozchorował się i skupił na innych rzeczach. Poza tymi paroma przypadkami Steve był cudownym, szczodrym partnerem biznesowym i mądrym doradcą.

Co się zaś tyczy Marvela, powiedziałem mu, że nie mam pewności, czy to będzie nowy Pixar, ale pracuje tam mnóstwo utalentowanych ludzi, dysponują masą świetnych treści i jeśli zdobędziemy posiadaną przez nich bazę własności intelektualnych, to odsadzimy wszystkich na sporą odległość. Zapytałem

go, czy zechciałby odezwać się niebawem do Ike'a i poręczyć za mnie.

„Okej – odparł. – Skoro uważasz, że to dobra decyzja, zadzwonię do niego”. Sam nigdy nie zdobyłby się na taką inwestycję, ale ufał mi i chciał pomóc, choć nie znosił komiksów i filmów o superbohaterach. Nazajutrz zatelefonował do Ike'a i pogadał z nim chwilę. Chyba nawet on poczuł się mile połączony, że odzywa się do niego sam Steve Jobs. Steve powiedział mu, że proces przejścia Pixara przeszedł jego najśmielsze oczekiwania, bo dotrzymałem słowa i uszanowałem markę i ludzi.

Później, kiedy domykaliśmy umowę, Ike poinformował mnie, że nadal ma poważne wątpliwości, ale telefon od Steve'a pomógł mu je rozwiązać. „Powiedział, że dotrzymujesz słowa”, zdradził mi. Byłem wdzięczny, że Steve zrobił to dla mnie raczej jako przyjaciel niż najbardziej wpływowy członek zarządu. Czasem mówiłem mu: „Słuchaj, muszę cię o coś prosić, bo jesteś największym udziałowcem”, a on zawsze odpowiadał to samo: „Nie możesz tak o mnie myśleć, to nieładne. Jestem po prostu twoim dobrym przyjacielem”.

# Oficjalna księgarnia Wydawnictwa SQN

POP, MUZYKA, FANTASTYKA,  
BOOKBOXY, GADŻETY I SQN ORIGINALS!

**SQN** STORE

[www.SQNSTORE.pl](http://www.SQNSTORE.pl)



[www.WSQN.pl](http://www.WSQN.pl)

[instagram.com/wydawnictwoSQN](https://www.instagram.com/wydawnictwoSQN)

[facebook.com/WydawnictwoSQN](https://www.facebook.com/WydawnictwoSQN)