



Příběh
studia
PIXAR

JAK JSEM SE **STEVE**M JOBSEM
PŘEPSAL DĚJINY FILMU

Lawrence Levy

Příběh studia Pixar

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.xyz.cz
www.albatrosmedia.cz



Lawrence Levy
Příběh studia Pixar – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2020

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**



Příběh
studia
PIXAR

JAK JSEM SE STEVEM JOBSEM
PŘEPSAL DĚJINY FILMU

Lawrence Levy

PŘÍBĚH

STUDIA

PIXAR

**MOJE NEPRAVDĚPODOBNÉ PUTOVÁNÍ
SE STEVEM JOBSEM PŘI VYTVÁŘENÍ HISTORIE
ZÁBAVNÍHO PRŮMYSLU**

LAWRENCE LEVY

PŘEKLAD JIŘÍ ŽÁK

*Věnováno Hillary,
Jasonovi,
Sarah a Jenně*

OBSAH

ÚVOD.....	13
-----------	----

I. ČÁST

1. PROČ BYS TO DĚLAL?	19
2. DOBRÍ VOJÁCI	31
3. PLANETA PIXAR.....	47
4. HLADOVĚJÍCÍ UMĚLEC.....	64
5. MŮJ VELKÝ PRŮLOM.....	77
6. CO JE TO SPOLEČNOST ZÁBAVNÍHO PRŮMYSLU?.....	93
7. MÁLO MOŽNOSTÍ	114

II. ČÁST

8. ČTYŘI PILÍŘE.....	127
9. SNĚNÍ O IPO	135
10. O PŘEDSTAVENSTVU	144
11. HLÍDAČI	154
12. BEZE SLOV	161
13. ODVAHA DIVOKÉHO ZÁPADU	167
14. DŮVĚRA HOLLYWOODU	177
15. DVĚ ČÍSLA	185
16. EL CAPITAN.....	195
17. PIXR.....	201

III. ČÁST

18. ZE SRDCE	213
19. ANATOMIE OBCHODNÍ DOHODY	226
20. ČAS NA POKER	240
21. POSLEDNÍCH DVACET PROCENT.....	251
22. KRÁTKÝ SEZNAM.....	259
23. ZÁBLESKY	268
24. JEN STÁLE PLAV.....	276

IV. ČÁST

25. HLEDÁNÍ MÉHO LAHŮDKÁŘSTVÍ	291
26. STO LET	299
27. STŘEDNÍ CESTA	308
ZÁVĚR	313
PODĚKOVÁNÍ.....	317
JMENNÝ REJSTŘÍK.....	321
O AUTOROVI.....	326

ÚVOD

„AHOJ, STEVE. NEMÁŠ CHUŤ SE TROCHU PROJÍT?“ ZEPTAL JSEM SE
do telefonu.

Byl podzim roku 2005. Tuto otázku jsme si se Stevem Jobsem za uplynulých deset let položili mnohokrát. Teď to však bylo jiné. Steve dovršil padesátku a břemeno rakoviny a operace si už vybraly svou daň. Nějakou dobu jsme naše rozhovory a procházky vedli v uvolněném duchu. Steve toho měl v Applu hodně. V loňském roce představil novou řadu iPodů, včetně nového iPodu Shuffle a iPodu Nano, která znamenala další posun do nové úrovně poslechu hudby.

Dnes jsem měl ale v plánu mluvit o něčem jiném. Zúčastnil jsem se schůze představenstva studia Pixar, v němž jsem předtím pracoval jako finanční ředitel a člen představenstva. O této konkrétní záležitosti jsem uvažoval už nějakou dobu a cítil jsem, že nastal čas vyjít s ní na světlo. V poslední době se Steve cítil o něco líp. Vhodnější okamžik se už nenaskytne.

„Jasně,“ řekl. „Zastav se. Jsem doma.“

Bydleli jsme ve staré čtvrti města Palo Alto ležícího v oblasti Kalifornského zálivu, vzdáleného jen dva nebo tři kilometry od Stanfordské univerzity. Stevův dům dělilo od mého jen pár minut chůze. Stál na rohovém pozemku, byla to krásná nemovitost postavená v tudorovském stylu, s cihlovými zdmi a strmou břidlicovou střechou. Vešel jsem zadní brankou a potom dveřmi do kuchyně, kde bylo na dlouhém rustikálním stole jako obvykle prostřeno chutně vypadající ovoce a něco k zakousnutí. Pozdravil jsem srdečného a vstřícného rodinného kuchaře a přes kuchyň a chodbu jsem došel až do Stevovy pracovny.

„Ahoj, Lawrenci,“ řekl mi s úsměvem Steve, když zvedl hlavu a spatřil mě.

„Pořád máš chuť na tu procházku?“ zeptal jsem se. „Kdybys chtěl, můžeme i posedět.“

„Jen pojďme,“ odpověděl. „Rád se nadýchám trochy čerstvého vzduchu.“

Procházka ulicemi Palo Alta byla pro Steva něco jako posilňující lék. Miloval zdejší atmosféru, architekturu i podnebí. Den byl jasný a teplý a my kráčeli jednotvárnými uličkami lemovanými duby, od rančerských domků, připomínajících minulost, až po velká přestavěná sídla, v nichž se odrážel rozmach Silicon Valley. Po několika minutách nezávazného rozhovoru jsem přišel s tím, o čem jsem chtěl mluvit.

„Chtěl bych si s tebou promluvit o ceně akcií studia Pixar,“ řekl jsem.

„Co máš na mysli?“

„Podle mě se Pixar ocitl na křižovatce,“ odpověděl jsem. „Jeho cena je příliš vysoká, aby zůstala bez pohybu. Pokud zaznamenáme

nějaký neúspěch, jakýkoliv, třeba i malý, může cena Pixaru klesnout za jedinou noc o polovinu a my můžeme přijít o polovinu našeho majetku.“ Na okamžik jsem se odmlčel a potom jsem dodal: „Létáme moc blízko slunci.“

Zažívali jsme neuvěřitelný běh: deset let jedné senzace za druhou.

„Takže Pixar buď využije svou vysokou cenu na diverzifikaci do jiných oborů,“ pokračoval jsem, „jako to udělal Disney, nebo...“

„Anebo ho prodáme Disneymu,“ dokončil moji větu Steve.

„Ano, nebo ho prodáme Disneymu či komukoliv jinému, kdo Pixaru nabídne stejnou příležitost na diverzifikaci a ochranu jako Disney.“

Oba jsme však věděli, že to žádná společnost neudělá.

„Dej mi trochu času, ať o tom můžu popřemýšlet,“ řekl Steve. „Rozumím tomu, co říkáš.“

O pár měsíců později, 25. ledna 2006, studio Pixar a společnost Disney oznámily, že Disney koupí Pixar za 7,6 miliardy dolarů. V té době vlastnil Steve většinu akcií Pixaru, čímž jeho podíl dosáhl hodnoty několika miliard dolarů. O deset let později však kvůli prudkému nárůstu ceny společnosti Disney vzrostla hodnota těchto akcií takřka čtyřnásobně.

Když jsme začali se Stevem Jobsem mluvit o studiu Pixar poprvé, což bylo koncem roku 1994, zhlitlo už téměř 50 milionů dolarů z jeho kapsy. Cena, kterou si v té době na základě finančních výkazů připsali majitelé akcií studia Pixar, představovala minus 50 milionů dolarů. Steve se však díky této investici stal jedním z nejbohatších lidí světa.

V Pixaru jsem pracoval od svých prvních rozhovorů se Stevem v roce 1994, až do jeho prodeje společnosti Disney v roce 2006. Tato

příležitost byla jedním z největších privilegií mého života. Ačkoliv se toho o legendárních postupech tvorby a produkci studia Pixar napsala spousta, já se na jeho příběh dívám z jiného úhlu. Z úhlu strategických a investičních nevyhnutelností, které celý ten rozmach umožnily.

Je určitě snadné podívat se na to, čeho Pixar dosáhl v oblasti filmu, a představovat si, že se to vynořilo při výbuchu tvůrčí kreativity, že Pixar vznikl jako pohádková umělecká utopie. Ale já to vnímal jinak. Vznik Pixaru se podobal spíš tření tektonických desek, které při vysokém tlaku vytvářejí nová pohoří. Jedna z těchto desek se stala nositelkou intenzivního tlaku inovace, snahy o uměleckou a kreativní výjimečnost při vyprávění příběhů a invence nového média a počítačové animace. Druhá z těchto desek byla vystavena tlakům skutečného světa a boje o přežití: vydělávání peněz, prodeje vstupenek do kin a zvyšování tempa výroby. Tyto dvě síly se o sebe neustále třely a způsobovaly mnohá zemětřesení a otřesy.

Následující příběh vypráví, jak se ze sil působících v jejím podloží vynořila na povrch malá společnost, díky níž si svět zamiloval hračky, brouky, ryby, příšerky, auta, superhrdiny, kuchaře, roboty a emoce. Je to příběh o rozhodnutích, absurdních sázkách a o riziku, které tohle všechno umožnily. Je o napětí mezi tvůrčí integritou a nevyhnutelnými požadavky reálného světa, o tom, jak toto napětí formovalo lidi, kteří s ním přicházeli do styku – Steva Jobse, členy tvůrčích a technických týmů Pixaru a mě. Je to příběh o tom, co znamená vyslat tvůrčí impulz a proč je tak těžké tento impulz realizovat.

Mnohé vypovídá i o tom, jak jsem z pohledu dva tisíce let staré buddhistické filozofie zvané Střední cesta začal vidět Pixar v širším kontextu. Jak jsem se naučil, že napětí v Pixaru představují tytéž síly,

které nespočívají jen v jádru výroby skvělých filmů, ale i v žití skvělých životů, budování skvělých organizací a uvolnění našich vnitřních kapacit a tvůrčích sil.

Pokud jsem se v Pixaru něco naučil, pak to byl fakt, že na prvním místě je vždycky příběh. Vedoucí kreativec studia John Lasseter říkal: „Skvělá grafika nás bude zpravidla bavit pár minut, ale na sedadlech nás drží příběh.“

Tenhle začal jedním telefonátem.

Lawrence Levy
březen 2016



I. ČÁST

1.

PROČ BYS TO DĚLAL?

JEDNO LISTOPADOVÉ ODPOLEDNE V ROCE 1994 MI V KANCELÁŘI zazvonil telefon. Pracoval jsem jako finanční ředitel a podpředseda společnosti Electronics for Imaging, což byla firma se sídlem v Silicon Valley, která vyvíjela produkty v odvětví stolních editačních systémů. Došlo k tomu za jasného a chladného podzimního dne v kalifornském městě San Bruno, nedaleko sanfranciského letiště. Nevěděl jsem, kdo mi volá. Zvedl jsem sluchátko. Rozhodně jsem v tom okamžiku ani náhodou nepředpokládal, že budu mluvit s takovou celebritou.

„Ahoj, mluvím s Lawrencem?“

„Ano, to jsem já.“

„Tady je Steve Jobs,“ řekl hlas na opačné straně linky. „Před několika roky jsem v jednom časopise viděl vaši fotku a napadlo mě, že spolu budeme jednoho dne spolupracovat.“

Dokonce i v době, kdy se stal pád Steva Jobse oblíbeným tématem v restauracích v Silicon Valley, stačil jeho telefonát na to, abych

okamžitě přestal pracovat. Možná už nebyl tak skvělý jako před deseti lety, před svým neslavným odchodem z Applu, ale naše průmyslové odvětví nikdy nemělo charismatičtější osobnost. Pocítil jsem nával vzrušení. Nejen z toho, že ví, kdo jsem, ale i z toho, že mi vůbec zavolał.

„Mám jednu společnost, o které bych si s vámi rád promluvil,“ řekl.

NeXT, napadlo mě okamžitě. Jobs se mnou chce mluvit o NeXT Computers, o svém nejnovějším podniku, jenž se proslavil nápadnou budovou ve tvaru kostky. Pro Steva představoval údajně dlouho očekávané druhé dějství. Taky ovšem kolovaly řeči, že firma stojí na nejistých nohou, zejména poté, co byl Jobs nedávno donucen zastavit své podnikání v oblasti hardwarů. Horečnatě jsem uvažoval. Chce změnit NeXT? To by mohla být vzrušující výzva. Jeho následující slova mě však zaskočila.

„Ta společnost se jmenuje Pixar.“

Takže nikoliv NeXT, ale Pixar. Co to vlastně ten Pixar je?

„To zní skvěle,“ řekl jsem. Nechtěl jsem dát najevo, jak málo toho o Pixaru vím. „Rád bych se dozvěděl víc.“

Dohodli jsme si schůzku.

Když jsem položil sluchátko, mou první reakcí byl šok. Úplně neočekávaný telefonát od Steva Jobse? Ohromující! Počáteční vzrušení však velmi rychle opadlo. První průzkum odhalil, že Pixar má rozhodně pestrou historii. Steve se stal jeho vlastníkem před osmi lety, kdy ho George Lucas oddělil od společnosti Lucasfilm. Od té doby Steve očividně lil do společnosti miliony dolarů v naději, že firma vyvine špičkový obrazový počítač a příslušný software. Výsledek? Žádná sláva. Snahu o vývoj takového počítače už Pixar dávno vzdal.

A nikomu, s kým jsem o tom mluvil, nebylo jasné, čím se Pixar vlastně zabývá a co vyvíjí.

Steve Jobs možná byl nejpozoruhodnější celebritou v Silicon Valley, ale ještě pozoruhodnější byl tím, že už dlouho, velmi dlouho nepřišel s ničím převratným. Jeho poslední dva produkty, předtím než ho v roce 1985 zbavili v Applu veškeré odpovědnosti, Apple Lisa a počítače Macintosh byly po obchodní stránce katastrofou. NeXT Computers považovali mnozí pozorovatelé za vítězství přílišného sebevědomí nad praktičností. Ačkoliv se o něm mluvilo jako o technologickém zázraku, nebyl schopen konkurovat společnostem (například Sun Microsystems či Silicon Graphics), které prodávaly lacinější a kompatibilnější zařízení. Když jsem přátelům a kolegům řekl, že se mám sejít se Stevem Jobsem, nejběžnější reakcí bylo: „Proč bys to dělal?“ Přesto mě to fascinovalo. Na schůzce nebylo nic špatného. A tak jsem si ve Stevově kanceláři dohodl datum setkání.

Navzdory jeho pověsti jsem byl nadšený že Steva poznám osobně, ačkoliv jsem opravdu nevěděl, co mám očekávat. Setkám se s přelétavým tyranem, který tak rád zesměšňoval Silicon Valley, nebo s oslnivým géniem, který stál v čele revoluce osobních počítačů? Naše schůzka se odehrála v okázalém sídle NeXT Computers v kalifornském Redwood City. Okamžitě po příchodu mě uvedli do Stevovy kanceláře. Od impozantního stolu zavaleného knihami vstal Steve ve svých tradičních modrých džínách, černém roláku a teniskách. Byl o několik let starší než já. Přivítal mě, jako kdyby už léta čekal, až mě uvidí.

„Jen pojďte, pojďte,“ oslovil mě vzrušeně. „Chci vám toho tolik říct!“

Rozhovor jsem nemusel nijak podněcovat. Steve mi hned začal vyprávět o Pixaru, o jeho historii, technologii a výrobě prvního celovečerního filmu.

„Je z něj dokončených jen pár minut,“ řekl, „ale musíte se na něj podívat. Nic takového jste nikdy neviděl.“

Okamžitě jsme si padli do noty. Skoro hodinu jsem seděl na židli na opačné straně jeho psacího stolu a pozorně poslouchal, jak mi Steve popisuje roli, kterou bych podle něj měl hrát. Vysvětlil mi, že potřebuje v Pixaru někoho, kdo by vedl byznys, kdo by doladoval strategii a učinil z Pixaru veřejně obchodovatelnou společnost, zatímco on se bude věnovat společnosti NeXT. Popsal mi, že Pixar vnese do oblasti počítačové grafiky revoluční technologie a že se teď zaměřuje právě na výrobu prvního celovečerního filmu.

Vyptával se mě na můj původ, rodinu a kariéru. Zřejmě na něj udělalo dojem, že jsem studoval na Harvardu, že jsem byl společníkem největší právnické firmy v Silicon Valley Wilson Sonsini Goodrich & Rosati (WSGR), která před mnoha lety vytvořila z Applu veřejně obchodovatelnou společnost, a že jsem tam vytvořil nové oddělení technologických transakcí, pravděpodobně první svého druhu. Současně se mu líbilo, že jsem měl osobní zkušenosti s převodem soukromé společnosti na veřejně obchodovatelnou. Měl jsem pocit, že si ověřuje můj životopis. Zdálo se, že je pro něj důležité, abych byl solidní občan. Byl jsem rád, že se mu líbilo to, co slyšel.

Rozhovor plynul naprosto nenuceně. Ale i když jsme si vzájemně a zcela očividně padli do oka, stejně ve mně narůstal hlodavý pocit. Jestliže měl Jobs v úmyslu vytvořit z Pixaru veřejně obchodovatelnou společnost, musel mít nějaké seriózní představy o jeho podnikání a strategických plánech. Vůbec se však o nich nezmínil. Napadlo mě, jestli se ho nemám zeptat na nějaká čísla nebo podnikatelský plán, na který bych se mohl podívat, ale on pořád mluvil, a tak jsem nakonec usoudil, že na moje otázky není nejvhodnější doba. Nakonec mi

položil jednoduchou otázku: „Nemohl bys v nejbližší době navštívit Pixar? Potěšilo by mě to.“ Měl jsem z toho radost. Napadlo mě, že by mohlo být zajímavé se aspoň dozvědět, o čem celý Pixar je.

Jenomže během cesty domů už se moje mysl zase začala zaobírat obchodními záležitostmi. Jobs se o nich měl zmínit a já měl tlačit na to, abych se o nich dozvěděl. Vytvořili jsme si sice osobní vztah, mnohem lepší, než jsem vůbec mohl doufat, ale jak jsem měl vědět, jestli Steve nevytváří další „pole deformované reality“, čímž se tak smutně proslavil. Tato fráze vycházela ze Stevovy schopnosti donutit ostatní, aby uvěřili skoro všemu bez ohledu na realitu oboru nebo trhu. Možná splétá další iluzi, tentokrát o Pixaru. Kdybych tuto práci přijal a v Pixaru pohořel, jak zřejmě očekávali všichni, s nimiž jsem o tom hovořil, moje pečlivě budovaná kariéra a reputace by dostaly těžkou ránu.

A ještě horší bylo, že čím víc jsem o tom přemýšlel, tím nekončejší se mi zdála řada lidí postižená Jobsovými výstřelky. Před rokem dokonce vyšla kniha *Steve Jobs a NeXT* od Randalla Strosse, ostrého kritika Stevova chování a podnikatelských praktik. Nechtěl jsem riskovat, že se stanu obětním beránkem, na kterého budou svalovat všechny Jobsovy chyby. Usoudil jsem však, že musím být trpělivý. Teď ještě nenastal čas rozhodnutí. Další krok byl na dohled: navštívit Pixar.

Studio sídlilo v kalifornském městě Point Richmond. Nikdy předtím jsem tam nebyl, a dokonce jsem o něm ani nikdy neslyšel. Nacházelo se mezi Berkeley a San Rafaellem. Když jsem si na mapě našel, jak se tam dostat, zmocnily se mě obavy. Z Palo Alto jsem musel jet po silnici číslo 101 na sever do San Francisca, pak přes Bay Bridge po silnici číslo 80. Dál se silnice stáčela na sever, mýjela

Berkeley a nakonec zamířila na západ po silnici číslo 580 na Cutting Boulevard, kde studio sídlilo. Snažil jsem si namluvit, že se to dá zvládnout a že to nebude tak špatné. Uvnitř jsem však byl plný pochybností. Tyto silnice patřily v Kalifornii k nejfrekventovanějším. Cesta do Pixaru nebude žádná legrace.

Vždycky jsem tvrdě pracoval, abych byl oporou rodině. Měl jsem dvě děti, devítiletého Jasona a šestiletou Sarah, a manželku Hillary, která čekala naše třetí dítě. Při mém náročném povolání nebylo snadné být doma ve správný čas, ale snažil jsem se ze všech sil, aby tomu tak bylo. Byl jsem součástí života našich dětí, večer jsem jim četl, pomáhal jim s domácími úkoly a vozil je do školy. Uvědomoval jsem si, kolik to vyžaduje disciplíny. Nemyslel jsem si, že bych mohl přijmout práci, která by tohle všechno ohrozila.

Značně deprimovaný jsem odložil mapu.

„Já nevím,“ řekl jsem jednou večer Hillary. „Je to příliš daleko. Nevím, jak bychom to zvládali, kdybychom i nadále bydleli tady. A přestěhování je nesmysl. Je to příliš riskantní. Kdo ví, jak dlouho to může trvat? Kdyby to vybuchlo, budeme zřejmě chtít být tady.“

S Hillary jsme se seznámili při studiu na Indiana University. Nastoupil jsem tam, když mi bylo sedmnáct, tedy rok poté, co se moje rodina přistěhovala do Indianapolis z Londýna, kde jsem vyrůstal. Hillary byla drobná, modrooká dívka s vlnitými hnědými vlasy, pěknou tvářičkou a rozkošnou špičatou bradou. Měla milou povahu, byla rozumná a chápavá. Vzali jsme se během postgraduálního studia. Rádi jsme říkali, že jsme spolu vyrůstali, protože naše roky po dvacítce byly obdobím velkých změn.

Oba jsme navštěvovali stejnou fakultu postgraduálního studia v Bostonu a pak jsme krátce pracovali na Floridě, kde tehdy žila moje

rodina. Po několika letech jsme se pak přestěhovali do Silicon Valley, abych mohl vyzkoušet své schopnosti v začínajícím světě špičkových technologií. Na západ jsme se vydali sami, s sebou jsme si nesli jen našeho ročního syna. Hillary měla magisterský titul v oblasti poruch řeči. Pracovala ve Zdravotnickém centru Stanfordovy univerzity, kde se specializovala na rehabilitaci pacientů po mozkové mrtvici a úrazech hlavy, kteří měli problémy s řečí. Všechna naše hlavní rozhodnutí jsme probírali společně.

„Sídlem Pixaru se zatím netrap,“ navrhla. „Já bych tuto příležitost ještě nezatracovala. Jeď si to ověřit. Teď se rozhodovat nemusíme.“

V Pixaru jsem si dohodl schůzku a o několik dní později jsem se tam rozjel. Když jsem se po silnici číslo 101 blížil k San Franciscu, viděl jsem, jak se přede mnou objevují jeho působivé obrysy. Vlnící se kopce poseté domy, široký shluk třpytících se úředních budov ve finanční čtvrti a nízké mraky visící nad pobřežím, které se v průběhu dne rozplynou. Byl to dramatický a ohromující příjezd. Na místě, kde se dálnice rozdělovala do dvou směrů, k mostu Golden Gate Bridge a k mostu Bay Bridge, jsem se zařadil do pruhu vedoucího k Bay Bridge a k Berkeley, nacházející se na opačné straně zálivu.

Krása města náhle ustoupila přeplněným jízdám slévajících se směrem k Bay Bridge. Při jízdě po staré mostní konstrukci jsem se neubráníl vzpomínce na zemětřesení v pohoří Loma Prieta, které před pěti lety způsobilo zborcení části mostu. Zahynul tam jeden člověk, a pak šedesát dalších lidí během samotného zemětřesení. Při představě, že bych tudy měl jezdit každý den, se mi v mysli vybavovaly surrealistické obrazy silnice, řítící se dolů z mostu. Po přejezdu mostu jsem v opačném jízdám pruhu spatřil řadu aut, zastavující u vjezdu do San Francisca u mýtných budek. Silnice byla ucpaná

v délce několika kilometrů. To by byla moje cesta domů. Moje nejhorší obavy se potvrdily. Jak bych mohl vzít práci s tak strašným dojížděním?

Malou útěchou mi bylo, že kdybych tuto cestu absolvoval dvakrát denně, určitě bych měl čas poslouchat rádio. Prezidentem USA byl Bill Clinton a jeho Demokratická strana v polovině volebního období právě ztratila kontrolu nad Kongresem. Zprávy byly plné blížícího se boje mezi Kongresem a prezidentem. Dala se tam také poslouchat spousta dobré hudby. V autorádiu mi hráli Whitney Houston, Boyz II Men, Mariah Carey a Céline Dion. Letěla i skladba Eltona Johna *Can You Feel the Love Tonight* z filmu *Lví král*, který se stal hitem loňského léta. No, bez ohledu na to, jak mě zajímaly zprávy nebo jak jsem měl rád populární hudbu, neplánoval jsem sedět v autě a poslouchat rádio dvě nebo tři hodiny denně.

Ještě horší bylo, že vzhledem k odlehlosti Point Richmondu tam nebylo nic, co by vytvářelo ráz krajiny. Když jsem si po pracovní době domlouval schůzku, záznamník studia hrdě oznamoval, že se Pixar nachází „přímo naproti rafinerii“. Nešlo o skromnost. Pixar stál doslova přes ulici naproti ropné rafinerii firmy Chevron. Uviděl jsem vysoké komíny, spoustu strojů a potrubí.

O nic líp to nevypadalo ani ve chvíli, kdy jsem zabočil na parkoviště Pixaru: naprostý nedostatek parkovacích míst. Sídlo tvořila jednopatrová, všedně vypadající budova, na niž nebylo vůbec nic pozoruhodného. Stejně nezajímavá byla její vstupní hala: malá, špatně osvětlená, s vitrínami, za nimiž se nacházelo pár ocenění, která Pixar získal. Nic nemohlo být v příkřejším kontrastu s moderními a elegantními kanceláři NeXTu, v nichž pracoval Steve. Když jsem vstoupil hlavním vchodem, pomyslel jsem si: Tohle je ono? Tohle je Pixar?

Mým průvodcem se toho dne stal spoluzakladatel Pixaru Ed Catmull. Další spoluzakladatel, Alvy Ray Smith, odsud před několika roky odešel. Eda naverboval v roce 1979 George Lucas, aby ve společnosti Lucasfilm založil počítačové oddělení, z něhož se nakonec stalo studio Pixar. Když mě Edova asistentka vedla do jeho kanceláře, všiml jsem si, jak pochmurně to tam působí. Sešlapaný koberec, holé stěny a slabé osvětlení. Edova kancelář byla poměrně rozlehlá. Jedna stěna byla prosklená, u druhé stála velká knihovna. Zaregistroval jsem, že se v ní nacházejí knihy o matematice, fyzice, animaci a počítačové grafice. Ed měl stůl až úplně vzadu. Naproti stála pohovka. Vyzval mě, abych se na ni posadil, sám si přitáhl židli a sedl si naproti mně.

Bylo mu víc než padesát, byl štíhlý a na bradě měl řídké vousy. Choval se klidně a vyrovnaně, byl autoritativní a zároveň zvědavý. Zeptal se mě na můj původ a zkušenosti, řekl mi pár drobností o Pixaru a potom se rozhovor stočil k současné situaci studia.

„Jak už víte,“ řekl, „vyrábíme celovečerní film, který by měl jít v listopadu do kin. Prodáváme taky software RenderMan a vyrábíme reklamy. Ve skutečnosti však nemáme žádný plán, jak společnost dále budovat. Rozhodně by se nám hodila nějaká pomoc.“

„Jak v současnosti Pixar financuje svoje podnikání?“ zeptal jsem se.

Ed mi vysvětlil, že v podstatě přežívají z měsíce na měsíc. Společnost Disney zaplatila za výrobu filmu. Nějaké tržby přinesl i prodej RenderManu a animovaných reklam. Na pokrytí všech výdajů Pixaru to však nestačilo.

„A jak ten schodek vykrýváte?“

„Vykrývá ho Steve,“ vysvětlil mi Ed. „Každý měsíc jedeme za Stevem, oznámíme mu výši schodku a on nám vypíše šek.“

To mě zaskočilo. Chápal jsem, že Steve Pixar financuje, ale nečekal jsem, že se tak děje na základě osobního šeku, který bude popisovat každý měsíc. Investor obvykle vkládá tolik peněz, aby firma vydržela šest měsíců, rok nebo ještě víc. Jezdit za investorem každý měsíc bylo neobvyklé a zřejmě ne moc zábavné, podle toho, jak jsem znal investory ve společnostech, jimž docházely peníze.

Ed se trochu zavrtěl na židli a dodal: „Rozhovor se Stevem není jednoduchý.“

„Není jednoduchý“ bylo ještě mírně řečeno. Ed mi vysvětlil, že získat Stevův souhlas s výdaji Pixaru je docela utrpení. Získal jsem pocit, že se toho Ed začíná děsit.

„Proč je to tak těžké?“ zeptal jsem se.

„Když se Pixar odtrhl od společnosti Lucasfilm, chtěl Steve investovat do nějaké hardwarové firmy,“ vysvětloval Ed. „My jsme vyvíjeli špičkový zobrazovací počítač. Animace byla jen způsob, jak tuto technologii předvést. V roce 1991 jsme koneckonců hardwarové oddělení zavřeli.“

Byl to první objektivní pohled do historie Pixaru. Můj rozhovor se Stevem se zaměřil spíš na budoucnost než na minulost.

„Steve nikdy netoužil založit společnost, která by vyprávěla příběhy,“ pokračoval Ed. „Bránil se tomu. Dosáhnout toho, že bude dál investovat do příběhů a animace, je neustálý boj.“

Neuvědomoval jsem si, že se Pixar tak drasticky odchýlil od původní Stevovy vize. Historie Pixaru byla zřejmě pestřejší, než jsem si představoval.

„Takže Steve nepodporuje, co děláte?“ zeptal jsem se.

„Teď ano,“ odpověděl Ed. „Byl jsem u toho, když jsme se se společností Disney dohodli, že vyrobíme celovečerní film. Steve nám

v tom velmi pomohl. Dál ho však znechucuje, že musí financovat i zbytek Pixaru.“

„Kolik do společnosti investoval?“ zeptal jsem se.

„Skoro 50 milionů,“ odpověděl Ed.

Padesát milionů! Na poměry *start-up* v Silicon Valley šlo o obrovskou částku. Nebylo divu, že Steva trápilo, že musí do firmy vkládat další peníze.

Rozhovor s Edem se mi líbil. Při našem prvním setkání ke mně byl celkem upřímný, i když to, co mi říkal, ve mně nevzbuzovalo právě skvělé pocity. Pixar připomínal společnost, která sice natahuje ramena všude možně, ale která nemá svou vlastní cestu. Proč bych se měl připojovat k firmě, které po šestnáctiletém úsilí musí na výplaty každý měsíc přispívat její majitel? Kdybych se stal finančním ředitelem, musel bych každý měsíc chodit ke Stevovi pro peníze já. A to mi nepřipadalo ani trochu zábavné.

Eda jsem pokládal za hloubavého, bystrého a bezproblémového. Jeho pověst v oblasti počítačové grafiky byla neskutečná. Rozhodně to byl člověk, od kterého jsem se mohl učit a s kým by se mi dobře spolupracovalo. To by však nestačilo. Do té chvíle jsem si neuvědomil, jak zoufalá finanční situace Pixaru je. Neměl žádnou hotovost, žádné rezervy a ve svém financování byl absolutně závislý na rozmarech člověka známého svou vrtkavostí. Je pravda, že mi tu práci ještě nikdo nenabídl, takže jsem se zatím nemusel nijak rozhodovat. Měl jsem však čím dál menší chuť ji přijmout, pokud by se tak přece jen stalo. Nedávalo mi to žádný smysl.

Taky mi začínalo být jasné, že i když se Steve smířil s posunem Pixaru k větší výrobě příběhů a obsahu, ještě pořád se na to nezaměřil. Věděl jsem, že jeho ohlašované snahy o vytvoření nového počítače

v NeXTu selhaly. Znamenalo to, že oba Stevovy pokusy o výrobu počítačů po jeho odchodu z Applu nikam nevedly. Zdálo se, že jeho dny jsou sečteny. Ještě jeden úder a může se ocitnout úplně mimo.

Vyrušila nás Edova asistentka, jejíž hlava se objevila mezi dveřmi.

„Promítací sál je připravený,“ oznámila.

„Tak pojďme,“ řekl Ed. „Ukážeme vám, co děláme.“

2.

DOBŘÍ VOJÁCI

DO PROMÍTACÍHO SÁLU SPOLEČNOSTI PIXAR VEDLY ÚPLNĚ nenápadné dveře z jedné hlavní chodby jejich sídla. Za nimi se nacházelo zatemněné hlediště bez oken. Místnost měla rozměry malého kinosálu, jaký člověk najde v multiplexovém kině. Vzadu vpravo viselo velké plátno. Na opačné straně vlevo se nacházela malá místnost s oknem, za ním byla zřejmě promítačka. Překvapující však bylo, co se nacházelo uprostřed. Místo tradičních řad sedadel pro diváky zaplňovaly místnost řady starých pohovek a křesel. Vzbuzovalo to dojem, jako kdyby někdo posbíral u domů vyhozený nábytek a všechn jej svezl do této místnosti. Působilo to příjemně, jako místo, kde si člověk mohl po obědě zdřímnout. Byl však spánek hlavním posláním studia, které se věnuje seriózní práci?

„Tohle je náš promítací sál,“ poznamenal Ed. „Každý den se tady scházejí animátoři s Johnem Lasseterem, aby se podívali na nejnovější práci na našem filmu.“

Ed mě vyzval, abych se posadil, a řekl, že by mi nejdřív rád ukázal něco z předchozí práce Pixaru. Světla zhasla a na velkém plátně se objevily dva krátké filmy studia Pixar – *Luxo junior* a *Tin Toy, Plechový panáček*. Film *Luxo jr.* vyprávěl příběh o vztahu mezi dvěma lampami, rodičem a dítětem. *Plechový panáček* o hudebníkovi, který se snaží utéct před malým dítětem. V roce 1988 získal cenu Akademie za nejlepší animovaný krátký film. Oba byly zážrakem počítačové grafiky. Ilustrovaly počátky a vývoj počítačové animace. Měly v sobě jednoduchost, dokonce až primitivnost. Při jejich sledování jsem se však přistihl, že mě zápletka zaujala a že vlastně lampě i panáčkovi fandím.

Pak přišla na řadu hlavní událost: promítnutí několika minut začátku prvního celovečerního filmového projektu studia Pixar. Ed mi vysvětlil, že ještě nemají definitivní název a že ho pracovníci nazývají *Příběh hraček*. Podobných upozornění bylo víc.

„Nezapomínejte, že ne všechny scény filmu, které uvidíte, jsou dokončené,“ varoval mě Ed. „Dokončené nejsou ani některé animace, a některé postavy se proto budou pohybovat jako pevné bloky. Není dokončené osvětlení, některá místa vám proto budou připadat tmavá nebo podivně přesvícená. A definitivní nejsou ani všechny hlasy. Některé provizorně namluvili zaměstnanci Pixaru.“

Pak světla zhasla. Usadil jsem se v křesle a film začal.

„Natáhni mě. Dnes je narozeninový večírek,“ byla první Woodyho slova. Kovboj Woody byl počítačově animovaná hračka sedící na počítačově animované posteli svého počítačově animovaného majitele Andyho.

V následujících minutách jsem se v tom zchátralém kině, v té nezajímavé budově stojící naproti ropné rafinerii, ve firmě, která visela