

ВЕЛИКИЙ МИЯДЗАКИ

В ваших руках — проход в закулисы
одной из самых известных
мультипликационных студий
мира — Ghibli*

ЖИЗНЬ
РЯДОМ
С БЕС-
КОНЕЧНЫМ
ЧЕЛОВЕ-
КОМ

СТИВ АЛПЕРТ

* «Гибли»



Стив Алперт
Великий Миядзаки.
Жизнь рядом с
бесконечным человеком
Серия «Дримбук. Удивительная Азия»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68338676

*Великий Миядзаки. Жизнь рядом с бесконечным человеком/Алперт,
Стив., пер. И. Мизина: Яуза-каталог; Дримбук; Москва; 2022
ISBN 978-5-00155-537-7*

Аннотация

Ghibli – легендарная японская анимационная студия, место рождения таких аниме, как «Принцесса Мононокэ», «Унесенные призраками» и «Ходячий замок», которые еще при жизни их создателя – Великого Хаяо Миядзаки – стали классикой анимационного кинематографа.

Но что происходит внутри студии? Как создаются фильмы? А самое главное, кто помогает им обрести мировую известность? Стив Алперт – человек, у которого есть ответы.

В течение 15 лет Стив Алперт был старшим исполнительным директором Ghibli. Единственный гайдзин (иностранец) в «очень традиционной» японской компании, Алперт отвечал за

международные продажи и тесно сотрудничал с Миядзаки и Тосио Сузуки – продюсером почти всех фильмов студии. Алперт получал «Золотого Медведя» на Берлинском кинофестивале и был свидетелем триумфа на премии «Оскар». Его смело можно назвать человеком, ответственным за мировой успех Хаяо Миядзаки и студии Ghibli.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение	7
Студия «Гибли»	7
Сарариман[2]	15
Дуракам закон не писан	15
Токума-сачо	41
Публичные выступления	51
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Стив Алперт
Великий Миядзаки.
Жизнь рядом с
бесконечным человеком
SHARING A HOUSE
with the
NEVER-ENDING
MAN
15 YEARS AT STUDIO GHIBU

Steve Alpert
Stone Bridge Press *Berkley, California*



Перевод

Ирины Мизининой

©Stephen M. Alpert, текст, 2020

© Stone Bridge Press, 2020



© И. Мизинина, перевод, 2021

© ООО «Яуза-каталог», 2022

© ООО «ДрИмбуК», 2022

Введение

Студия «Гибли»

Вот уже более трех десятилетий японская студия «Гибли» известна как самый успешный создатель рисованных полнометражных анимационных фильмов. Она достигла невероятных высот – как художественных, так и коммерческих. С момента своего основания в 1984 году студия «Гибли» выпустила более двадцати игровых фильмов, включая самый успешный японский фильм с точки зрения коммерции – картину «Унесенные призраками», получившую премию «Оскар» в категории «Лучший анимационный полнометражный фильм» (2003) и приз «Золотой Медведь» за лучшую анимацию (2002) на Берлинском международном кинофестивале. Другие фильмы «Гибли», в том числе «Принцесса Мононоке», «Мой сосед Тоторо», «Ведьмина служба доставки», «Могила светлячков», побили всевозможные рекорды кассовых сборов, выиграли бесчисленное количество наград и оказали влияние на целые поколения режиссеров и мультипликаторов – и молодых, и более опытных.

Студия «Гибли» была создана режиссерами Хаяо Миядзаки и Исао Такахатой, продюсером Сузуки Тосио, а также Ясуеси Токумой, который был главой издательства «Токума

Сетэн Паблишинг», учредившего новую компанию. Первый фильм студии – «Навсикая из Долины Ветров» – представляет собой антиутопию о мире будущего, в котором уничтожены экосистемы. Он стал первым японским полнометражным анимационным фильмом, который привлек в кинотеатры миллионы людей и доказал, что студия, выпускающая только полнометражную профессиональную анимацию, может быть коммерчески жизнеспособной.

Фильмы студии «Гибли» оказали огромное влияние как на анимационное, так и на актерское кинопроизводство во всем мире, став при этом источником вдохновения для индустрии. Аллюзии и различные версии образов, созданных Хаяо Миядзаки, можно встретить в работах прославленных независимых и голливудских режиссеров, включая тех, чьи фильмы бьют рекорды по кассовым сборам. Хаяо Миядзаки называют Уолтом Диснеем и Стивеном Спилбергом японского кинематографа. Его влияние на других кинематографистов огромно.

Студия расположена в зеленом жилом районе Коганей, что в западной части Токио. Посетителей удивляют ее размеры (ведь она очень маленькая). С начала ее существования здесь выпустили двадцать два полнометражных фильма, и в настоящий момент режиссер Хаяо Миядзаки работает над двадцать третьим.

1. «Навсикая из Долины Ветров» (Nausicaa of the Valley of

the Wind) (1984)

2. «Небесный замок Лану та» (*Castle in the Sky*) (1986)
3. «Мой сосед Тоторо» (*My Neighbor Totoro*) (1988)
4. «Могила светлячков» (*Grave of the Fireflies*) (1988)
5. «Ведьмина служба доставки» (*Kiki's Delivery Service*) (1989)
6. «Еще вчера» (*Only Yesterday*) (1991)
7. «Порко Россо» (*Porco Rosso*) (1992)
8. «Здесь слышен океан» (*The Ocean Waves*) (1993)
9. «Война тануки» (*Pom Poko*) (1994)
10. «Шепот сердца» (*Whisper of the Heart*) (1995)
11. «Принцесса Мононоке» (*Princess Mononoke*) (1997)
12. «Мои соседи Ямада» (*My Neighbors the Yamadas*) (1999)
13. «Унесенные призраками» (*Spirited Away*) (2001)
14. «Возвращение кота» (*The Cat Returns*) (2002)
13. «Ходячий замок» (*Howl's Moving Castle*) (2004)
16. «Сказания Земноморья» (*Tales from Earthsea*) (2006)
17. «Рыбка Поньо наутесе» (*Ponyo*) (2008)
18. «Ариэтти из страны лилипутов» (*The Secret World of Arrietty*) (2010)
19. «Со склонов Кокурико» (*From Up on Poppy Hill*) (2011)
20. «Ветер крепчает» (*The Wind Rises*) (2013)
21. «Сказание о принцессе Кагуя» (*The Tale of Princess Kaguya*) (2013)
22. «Воспоминания Марни» (*When Marnie Was There*) (2014)

23. «Как проживаете?» (How Do You Live?) (2020)

Начиная с 1996 года я в течение пятнадцати лет являлся топ-менеджером студии «Гибли» и членом режиссерского совета. Я был единственным гайдзином¹ в весьма традиционной японской компании.

В 1981 году, в то время, когда я окончил школу бизнеса, компьютер для решения экономических и коммерческих задач отличался поистине огромными размерами, и его обычно устанавливали в подвале. Работать на нем могли лишь квалифицированные техники. Такие электронно-вычислительные машины «питались» перфокартами: пользователь отдавал их в техотдел вечером и ждал результатов до следующего дня. С тех пор компьютерные технологии изрядно продвинулись вперед. А вот способ ведения бизнеса в Японии по большей части не изменился. Он все еще сохраняет в себе черты 1800-х годов или даже более раннего времени.

Практически во всех американских школах бизнеса профессора говорили (а может, и сейчас говорят), что Япония – это страна, населенная людьми, которые, вероятно, являются самыми идеальными работниками в мире. Считалось, что японцы способны терпеть трудную работу и подолгу задерживаться на службе. Их преданность работе и компании означала, что даже простые рабочие на конвейере анализировали свой рабочий процесс и вносили предложения по его

¹ Иностранцем [здесь и далее – прим, переводчика].

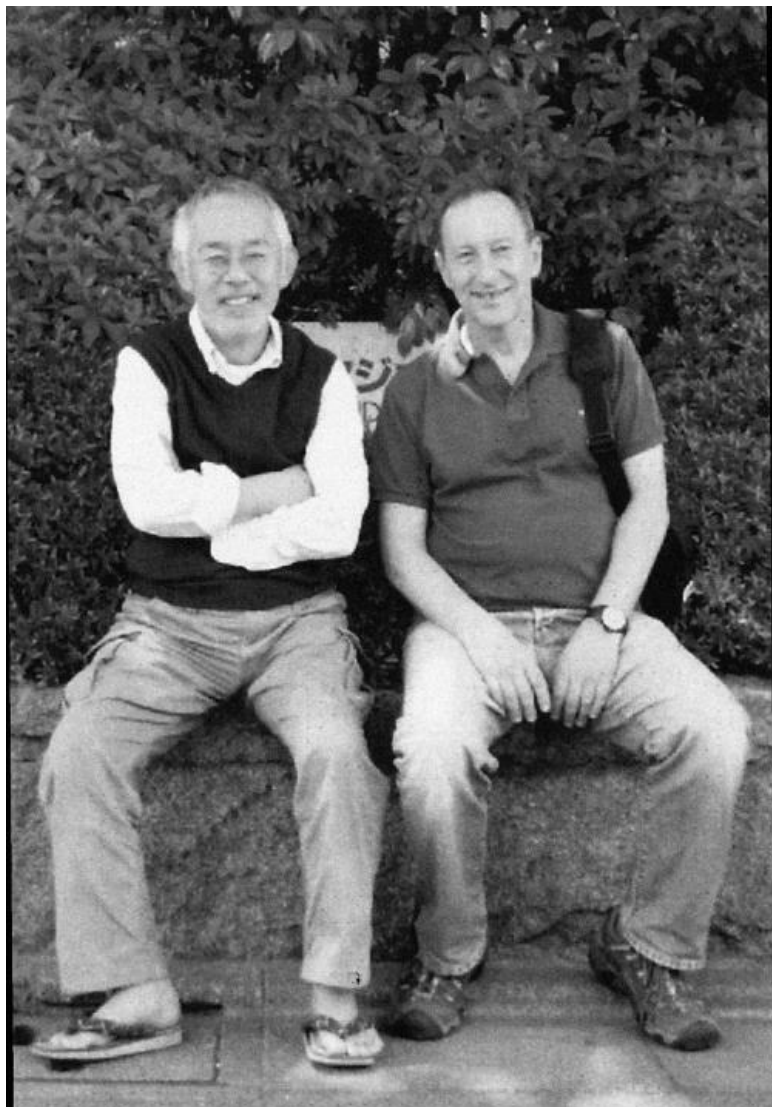
улучшению и увеличению производительности труда.

Студентов американских бизнес-школ убеждали в необходимости перенимать инновационный опыт японских компаний. В качестве примеров бизнес-практик, которые делают предприятия конкурентоспособными и очень успешными, обычно приводили такие, как система пожизненной занятости и производство по принципу «строго вовремя».

На протяжении долгого времени Япония имела вторую в мире экономику, хотя в последнее время ее превзошел Китай. Однако, несмотря на малые размеры, относительно небольшое население и недостаток природных ресурсов, Япония сохраняет свои позиции. Поэтому, начиная впервые работать в японской компании, я ожидал в действительности увидеть все то, о чем слышал. Меня ожидал шок: почти все оказалось неправдой.

И, наконец, несколько слов о заглавии этой книги. «Бесконечный человек: Хаяо Миядзаки». Так назывался документальный фильм режиссера Каку Аракавы, показанный по японскому телевидению в 2016 году. Определение «бесконечный человек» относилось к Хаяо Миядзаки, и его придумал давно работающий на студии продюсер Тосио Сузуки. Японское название *Owaranai Hito* звучит точнее. Его можно перевести как «человек, который никогда не кончается, у которого не иссякают идеи», и этот нюанс указывает на то, что у Миядзаки есть ощущение, что его фильмы никогда не кон-

чаются и что, если бы не требования кинобизнеса и необходимость успевать к сроку, он, возможно, никогда не завершал бы фильм. А еще данная фраза указывает на человека, который никогда не перестанет выпускать фильмы.



Тосио Сузуки и автор после завершения озвучивания (на японском языке) части фильма «Ветер крепчает».

Я решил использовать это словосочетание в названии своей книги, потому что, увидев тот документальный фильм, подумал, что он в точности совпадает с моим ощущением работы на студии «Гибли». Камера документального фильма могла бы показать, например, беседы, которые велись ранним утром за чашечкой кофе в кухне мастерской Миядзаки, где по сути, располагался мой кабинет в «Гибли», поскольку большую часть времени я работал именно там.

Сарариман²

Дуракам закон не писан

Я работал в Токио уже десять лет – и в тот момент находился на посту в компании «Уолт Дисней», когда Тосио Сузуки (директор студии «Гибли» и продюсер почти всех ее фильмов) привлек меня к созданию международного отделения студии «Гибли» и ее дочерней компании «Токума Сет-эн». За исключением крайне редких случаев, картины «Гибли» за пределами Японии не показывали. Сузуки решил, что «Гибли» пора выходить на международную аудиторию, ведь ее картины этого заслуживали.

Однако дела в студии «Гибли» велись особенным, не общепринятым образом. В этом заключалась причина как ее успеха в Японии, так и неспособности выпускать фильмы на экраны за пределами страны. Для международного отделения Сузуки был нужен гайдзин. Но он нуждался не просто в иностранце с определенными деловыми талантами и опытом. Ему был нужен гайдзин, который сумел бы понять и оценить тонкости ведения бизнеса в «Гибли/Токума». До того, как

² От англ. *salaried man* – «служащий на окладе» – так японцы называют служащих высокого уровня, с хорошей зарплатой, белых воротничков; звук [л] в японском языке отсутствует, и они вместо него произносят [р].

окончить МБА³, я изучал в университете японскую литературу, а потому отвечал требованиям. Теоретически.

Сузуки переживал, что даже говорящий по-японски гайдзин, возможно, не сможет работать в чисто японской среде, которую представляли собой «Гибли/ Токума». И делал все возможное для того, чтобы мой переход в новую компанию прошел гладко.

Он начал с того, что создал новое отделение полностью независимой компанией в составе «Токума групп». Оно получило название «Токума Интернейшнл». Разработкой наших визитных карточек занимался Миядзак. В качестве логотипа выбрали фото Ясуеси Токумы, руководителя «Токума Групп», расправившего крылья и летящего, видимо, из Японии.

В то время Сузуки казался мне одновременно и самым занятым человеком, и тем, кто имел намного больше свободного времени, чем все знакомые мне люди. Это, как я позже понял, и есть особенности работы в кинобизнесе.

Сузуки работал в студии «Гибли» в районе Хигаси Коганей на западной окраине Токио. Он отвечал за функционирование студии, а также все время следил за соблюдением сроков выпуска фильмов, а также творческой работой. Он был помощником режиссера фильмов Хаяо Миядзаки и плечом, на которое тот мог опереться, тем человеком, к ко-

³ Программа дополнительного образования по подготовке магистров бизнес-администрирования.

му Миядзаки обращался, чтобы реализовать свои идеи. Всякий раз, придумывая возможную концовку фильма, тот искал Сузуки, чтобы посмотреть на его реакцию. Если Сузуки сразу одобрял ее, то Миядзаки отвергал идею и начинал все сначала.

В дополнение к своим обязанностям на студии «Гибли» Сузуки также был вторым человеком в «Токума Сетэн» – компании, занимающейся издательским бизнесом, фильмами, музыкой и компьютерными играми. Его наставнику Ясуси Токуме, директору и единственному владельцу компании, было чуть за шестьдесят, и он имел склонность попадать в неприятности и оказываться в нестандартных ситуациях. Сузуки часто приходилось утрясать созданные начальником проблемы. Обычно это касалось многочисленных длинных совещаний, частных визитов и личных встреч.

Сузуки жил в центральном Токио и начинал свой день с часовой, а иногда и дольше, дороги в студию «Гибли» в пригороде Коганей. Там он несколько часов работал, а затем отправлялся обратно в центральную часть Токио, чтобы попасть на совещание или в Синбаси, где располагалась компания «Токума Сетэн». Обычно за совещаниями в Токио следовала дополнительная встреча (или встречи) в кафе или в ресторане. Потом Сузуки нужно было ехать обратно в «Гибли», чтобы посмотреть, как там идут дела с «Принцессой Мононоке». А в некоторые дни ему приходилось возвращаться в Синбаси на очередное совещание, а затем снова

ехать в «Гибли». Встречи, которые Сузуки проводил в Коганей или в Токио, порой начинались в 10 вечера и длились часами. Обычно он покидал студию в час или два ночи и снова ехал в Токио на машине. Ему редко удавалась поспать ночью более четырех часов.

Внешне Сузуки не особенно сильный человек, но от него исходили ощутимая энергия, эрудиция и остроумие. Как и Хаяо Миядзаки, который был старше его примерно на десять лет, Сузуки узнавали в любой части Японии. Его узкое лицо с круглыми очками в стиле Джона Леннона и вечной пятидневной бородкой, а также приверженность одеваться крайне просто делали из него человека, в котором любой безошибочно бы угадал японского сараримана или директора крупной компании.

Несмотря на то, что он проводил добрую часть своей жизни в машине или в зале совещаний, у Сузуки всегда находилось время посмотреть все значимые японские и голливудские фильмы, которые выходили тогда на экран. Он обладал невероятным и очень подробным знанием шоссе, городских дорог и объездных путей в районе Коганей-Митака. Не было таких дорог, по которым бы Сузуки не ездил взад-вперед, курсируя между «Гибли» и Синбаси; и они часто приводили его в интересные неизвестные парки, в особые ресторанчики этого района. Невероятно, что при своей вечной занятости Сузуки мог проводить много времени один и просто думать. Часами он находился в комнатах без окон, участвуя в мучи-

тельно долгом процессе создания фильма. И при этом ему хватало времени на то, чтобы обучать людей, работающих на него.

Компании «Токума Групп» тогда включали в себя студию «Гибли» (анимация), «Дайэй Пикчерз» (игровые фильмы), «Токума Пабблишинг» (головная компания и крупный издатель самых разных книг – от комиксов до литературы, нехудожественных произведений, журналов и даже поэзии), «Токума Джапан Коммьюникейшнз» (музыка), «Токума Интермедиа» (компьютерные игры и журналы, посвященные компьютерным играм), «Токо Токума» (совместное предприятие, занимающееся кинопроектами в Китае и созданием независимых фильмов с участием китайских режиссеров), а также «Токума Интернейшнл» (моя компания, занимающаяся продажами продуктов «Токумы» за пределами Японии).

Когда я приступил к работе в «Токума Интернейшнл», все медиакомпании в Японии как раз начали сталкиваться с серьезными трудностями, связанными с тем, что их традиционные бизнес-модели не соответствовали задаче выпуска развлекательных продуктов, основанных на компьютерных технологиях, в то время как спрос на печатную продукцию, то есть на книги, журналы и газеты, падал. Что касается главного творца «Гибли» Хаяо Миядзаки, то он, буквально падая с ног, одновременно как режиссер работал над своим новым фильмом «Принцесса Мононоке» и как сценарист думал о необычном и ярком финале, пытаясь все же закончить этот

фильм. Миядзаки всегда писал концовку сценария в то время, когда начало и середина фильма уже находились в производстве. Как только дело доходило до ненаписанных частей сценария, студию охватывала общая паника. «Гибли» выпускала примерно по одному фильму каждые два года, и срыв даты выхода картины мог означать финансовый крах для студии.

И вот, разбираясь с рабочими вопросами в «Токума», производственными трудностями в «Гибли» и намечающимися проблемами в отношениях «Токума – Дисней» в связи с новым брендом (у «Диснея» был контракт на прокат фильмов «Гибли» по всему миру), Сузуки приходилось много мотаться туда-сюда между Синбаси и Коганей. А значит, большую часть дня он проводил в своей машине.

Тосио Сузуки тогда был (и продолжает оставаться), так сказать, первооткрывателем. Если появляется какая-то новая технология, он одним из первых начинает ее использовать. Благодаря его положению в бизнесе развлечений крупные японские производители электроники часто пытались убедить его попробовать прототипы их новых устройств. Проводя много часов в своей машине, Сузуки, не желая терять рабочее время при переезде с места на место, всегда искал способы превращения ее в мобильный офис.

Задолго до того, как мобильные телефоны с функцией громкой связи вошли в широкое употребление, Сузуки имел такой аппарат. Задолго до того, как автомобили повсеместно

стали оснащать системами GPS, у Сузуки была такая в машине. В багажнике у него располагалась аудиосистема CD, которая автоматически включала ему музыку для прослушивания либо в заранее выбранном порядке, либо произвольно. Система была подключена к четырем колонкам очень высокого качества, установленным вместо стандартной комплектации, предусмотренной для этого автомобиля. Все эти технические новинки позволяли Сузуки заниматься бизнесом в течение долгих часов, которые он проводил в дороге, и давали возможность, если он не говорил в это время по телефону, слушать любимую музыку.

Благодаря громкой связи Сузуки оказался среди тех первых водителей, которые, едучи на работу, научились отчаянно жестикулировать и кричать на любого, кто управляет автомобилем (не нарушая правил). Благодаря устройству GPS и новейшему музыкальному проигрывателю он мог строить планы объезда всем известных токийских пробок, слушая при этом поп-музыку 1950-х и 1960-х (*Big Girls Don't Cry*, *She Loves You*, *House of the Rising Sun*⁴). Многие из его гаджетов делались специально для него и разрабатывались именно так, чтобы установить их в разных частях автомобиля, в том числе и на приборной панели со стороны пассажира.

Мне часто доводилось ездить с Сузуки между «Токума

⁴ *Big Girls Don't Cry* – песня американской группы The Four Seasons; *She Loves You* – песня британской группы The Beatles; *House of the Rising Sun* – традиционная песня, наиболее известна в исполнении группы The Animals.

Сетэн» и студией «Гибли». Как-то раз мы двигались в не очень плотном дорожном потоке в Токио, и мне стало интересно, оборудована ли его машина подушками безопасности со стороны пассажира.

– Сузуки-сан, а в вашей машине есть подушки безопасности с пассажирской стороны? – спросил я.

– Да, конечно.

– Значит, если мы попадем в аварию, подушки сработают, и система GPS, телефон и CD-плеер на огромной скорости и с невероятной силой влетят в мое тело и тут же убьют меня?

– Ну... да, сейчас, когда вы об этом сказали, я подумал, что именно так и будет.

В течение нескольких недель после этого технические системы в его автомобиле демонтировали. Никто не соглашался ездить под дулом пистолета, пока его технически подкованные друзья не придумали, как все это разместить, чтобы при аварии не убить пассажира на переднем сиденье.

Вне зависимости оттого, чем занимался Сузуки, он всегда находил время сделать все необходимое, чтобы мой переход из большой американской компании в «Токума Сетэн» прошел как можно спокойнее. Большая часть его усилий в этом направлении касалась изолирования меня от контактов с другими подразделениями компании.

В задачи новой компании и в круг моих обязанностей входила работа по продаже прав за пределами Японии на всю продукцию, которой владели или которую производили все, а также сделки, которыми они занимались за границей. Это подразумевало регулирование взаимоотношений с компанией «Дисней», занимающейся распространением фильмов «Гибли» в мире, а еще работу с фильмами студии «Дай-эй» («Давайте потанцуем?») на рынках, где их пока не продавали, и музыкой, видеоиграми и фильмами, выпущенными в Китае или снятыми китайскими режиссерами.

Одной из причин учреждения отдельной компании для ведения бизнеса за границей стало желание избежать рабочих правил, принятых в остальной части «Токума Групп». Японские компании все еще придерживались шестидневной рабочей недели. Переработки, если они были необходимы, не оплачивались даже почасовым работникам. Заработанные отпуска и отгулы люди брали крайне редко. А женщины (и только они) были обязаны убирать офис и подавать чай или кофе. Сузуки понимал, что гайдзин не обладает знаниями общепринятой японской рабочей этики, не станет подчиняться обычным условиям труда в японской компании, а также будет сопротивляться применению рабочих правил к японскому штату новой компании. Для обеспечения гармоничного функционирования в рамках японской компании новая организация должна быть отделена от традиционного окружения и вводить свои собственные условия труда.

Много лет назад, когда я еще учился, мы с моим японским другом выпивали где-то на задворках района развлекений Дотонбори в Осаке. Было поздно, наверное, часа два ночи, и мы бродили в поисках такси, уже немало выпив в барах и клубах под названием «закусочные», в которых мой друг был завсегдатаем. Мы вышли на очень узкую улочку – такую узкую, что можно было, стоя у одной ее стены, дотянуться ногой до другой. Но здесь имелся светофор. Горел красный свет. Улицы были совершенно пусты, здесь никого не было, кроме нас двоих. Прожив много лет в Нью-Йорке, я, не задумываясь, начал переход. Мой друг протянул руку и загородил мне путь.

– Красный, – сказал он.

– Да пойдем, – ответил я. – *Никого нет. Ни одной машины. Вообще никого вокруг. Почему это тупое бездушное устройство должно диктовать нам, как безопасно переходить улицу?*

– *Арунаато-сан, я, конечно, знаю, что сейчас переходить улицу безопасно. Но внутренняя сила заставляет меня стоять здесь и ждать зеленого сигнала. В этом проблема вас, гайдзинов. Вы слабые. Вам недостает дисциплины, чтобы стоять здесь и ждать зеленого сигнала.*

И на этот аргумент мне было нечего возразить, по крайней мере, японцу. Мы, гайдзины, не работаем по субботам.

Мы можем как-нибудь задержаться на работе, но постоянно так делать не будем. И при этом ожидаем оплаты за сверхурочные. Мы не делим ни с кем рабочее место, а, наоборот, уверены, что нам будет принадлежать весь стол целиком. Мы жалуемся, если в офисе, где мы работаем, больше людей, чем положено по правилам, определенным муниципальным отделением пожарной безопасности. Мы даже не предполагаем, что можно покурить в кабинете. Мы не считаем, что женщины той же должности, что и мужчины, должны по неписаным правилам делать чай и кофе и носить форму, в то время как мужчины это делать не собираются, равно как они не будут в конце дня приводить в порядок свой рабочий стол. Мы иногда позволяем людям, работающим на нас, сказать нам, что мы не правы, и даже сердимся, если они не указали на грузовик, мчащийся по дороге: мы его не заметили, а он нас чуть не раздавил. Однако гайдзин не делает многих общепринятых вещей, о которых известно любому работнику японской компании; более того, другие ожидают от нас, гайdziнов, определенных действий, а мы даже не задумываемся о них.



«Рабочий стол» Хаяо Миядзаки в музее «Гибли»; предполагалось, что за ним он будет на самом деле работать раз в неделю. Ему пришлось отказаться от этого плана, так как толпы людей, собравшиеся, чтобы наблюдать за режиссером, мешали другим посетителям музея.

И вот было принято решение физически отделить офис «Токума Интернейшнл» от остальных компаний «Токума», расположенных в том же здании. Предполагалось, что стены должны не только защищать гайдзина от контактов с обычными японцами, работающими рядом, но и предохранять самих японских работников от воздействия гайдзина,

трудящегося по соседству, и дружественного иноземцу штата. «Токума Интернейшнл» была единственным отделением компании, где не курили. Никто не работал тут по воскресеньям. Секретарша не носила специальную униформу и не убирала со столов (однако она все же готовила кофе). У каждого имелся свой собственный стол. И у нас было достаточно места для работы.

Из-за непривычного для нас вида и чуждой атмосферы типичные офисы японских корпораций обычно кажутся нам похожими на квадратные комнаты из американских телевизионных детективов, где все разбросано и произошло убийство, но в этих помещениях просто больше людей и меньше внешнего порядка, а кроме того, в них нет отдельных кабинетов для заместителей. Зал совещаний выглядит точно как комната для допросов, где на подозреваемых кричат и давят на них, заставляя признаться в преступлении. Только президент компании имеет собственный кабинет. А вот президенты меньших, дочерних компаний порой делят стол с помощником или помощниками, хотя сами столы у них больше, чем у других работников.

Даже офисы крупнейших японских корпораций выглядят так, будто по ним прошелся Годзилла, а руководство решило, что стоимость уборки или ремонта неоправданно высока. Все сотрудники – японцы.

И они обойдутся. Каждый этаж в японском офисном здании, как правило, предназначен для использования его в ка-

честве единого большого открытого пространства. И даже в самых известных корпорациях за одним столом работает несколько человек. Стол делят между собой от четырех до шести сотрудников, сидящих по обеим сторонам лицом друг к другу, в то время как подобием разделительного барьера служит компьютер или стопки папок. Один принтер, одна копировальная машина и один факс на весь этаж. А иногда и на два этажа, и тогда людям приходится сновать вверх и вниз, чтобы забрать распечатанный документ или пришедшее по факсу сообщение.

Офисы «Токума Сетэн» располагались в весьма шикарном с точки зрения архитектуры здании. Но внутренние помещения планировались для японских сотрудников. А вот офис «Токума Интрнейшнл» предназначался для гайдзина. Внутри только что возведенных стен каждый из четырех первых сотрудников «Токума Интернейшнл» имел собственный рабочий стол нужного размера и свой компьютер. На четверых был один принтер, одна копировальная машина и факс. Кроме того, мы располагали диваном и двумя креслами для повседневных совещаний, а также столом и четырьмя офисными стульями для таких совещаний, когда нужна была поверхность, чтобы разложить на ней документацию.

Еще у нас стояли книжные шкафы, заполненные важными, но редко используемыми книгами по законодательству в нашей отрасли плюс массивными японско-английскими и англо-японскими словарями. А в витрине демонстрирова-

лась вся продукция и книги, выпущенные когда-либо студией «Гибли».

Наш офис на десятом этаже имел большие угловые окна с видом на дорогу, ведущую к Токийскому заливу. Со своего рабочего места я мог одним взглядом обозреть все разнообразие видов японского транспорта. Сверхскоростной пассажирский экспресс «Синкансэн» медленно отъезжал по направлению к станции Токио. Каждую минуту прибывали и отправлялись местные электрички и поезда дальнего следования, имеющие определенную цветовую маркировку. Только что запущенный в эксплуатацию автоматический электропоезд двигался по линии Юрикамомэ в сторону развлекательной зоны Одайба и конференц-центра «Биг Сайт». Старая, но грациозная монорельсовая дорога, оставшаяся от Олимпиады 1964 года, зачем-то отклоняясь влево, образовывала петлю на своем пути в аэропорт Ханеда.

Изящно изгибались ответвления Шуто – скоростных магистралей, идущих поверху. Транспорт, стоявший на них в пробках, едва двигался в течение дня. Пару раз в день я замечал паром, только что зашедший на стоянку у набережной Такесиба после двадцатичетырехчасового путешествия от одного из отдаленных островов Идзу-Огасавара, почему-то официально относящихся к метрополии Токио. В поле зрения попадал и недавно построенный Радужный мост, связывающий город с островом Одайба. Он серебрился в утренних лучах или купался в ярких огнях на фоне подернутого

розово-фиолетовой дымкой неба в сумерках.

Целыми днями самолеты, готовясь к посадке в аэропорту Ханеда, низко летели над Токийским заливом. А прямо внизу под окнами широкие улицы оживленного района Синбаси были забиты машинами и автобусами, завязнувшими в страшной пробке. Лабиринт узких пешеходных улочек в Мидзу Шобай⁵ был практически пуст утром и переполнен бродящими там людьми в вечерние часы. В начале и в конце обеда, который у всех приходился ровно на одно и то же время, тротуары буквально кишели пешеходами.

Сразу за нашим зданием располагалась земля, предназначенная для строительства нового современного района Сиодомэ с многоэтажными зданиями. Но, начав копать, обнаружили заброшенный особняк землевладельца – дайме ясики, и строительная площадка оказалась во власти антропологов, которые, работая зубными щетками, доставали из илистого грунта чашки и чайники эпохи Эдо. Прежняя железнодорожная станция Синбаси, первая в Японии, тоже располагалась поблизости, и, начав ее реставрацию, там тоже копали.

Итак, из окна моего офиса открывался потрясающий вид. И должен признаться: я проводил немало времени, наслаждаясь им. Только личный кабинет мистера Токума, находящийся двумя этажами выше, мог похвастаться столь же осо-

⁵ Район ночных развлечений – баров, ночных клубов и круглосуточных закусочных.

бенным и обширным видом Токио. Но у него, конечно, обзор был намного шире и лучше.

При формировании коллектива нашего особого офиса Сузуки, всегда руководствующийся пониманием межличностной динамики рабочего места, располагал первоначальным оперативным штатом, специально отобранным в «Токума Интернейшнл». Сначала взяли одного мужчину из издательского бизнеса «Токума» с опытом работы в бухгалтерии и с компьютерными играми. Затем пригласили женщину из «Дайэй Пикчерз» с опытом работы в области заграничных продаж фильмов и хорошим знанием политики «Токума». Сузуки, желая избежать возможных гендерных проблем на рабочем месте, предпочел взять мужчину молодого и мадзимэ⁶, а женщину – сенпай⁷, обладающую опытом и знанием индустрии. Он считал, что такое сочетание двух людей, которые, по его глубокому убеждению, не находят друг друга привлекательными, предотвратит разного рода осложнения, вызванные рабочими романами. Но все пошло иначе: примерно через год эти два первых работника поженились и ушли из компании.

Поскольку почти весь бизнес «Токума Интернейшнл» велся с людьми за пределами Японии, то нам нужен был секретарь, способный говорить по-английски или хотя бы убедительно отвечать по-английски на телефонные звонки. В

⁶ Скучный педантичный трудоголик.

⁷ В возрасте.

«Токума Групп» таких не имелось (признак по-настоящему японской компании), поэтому мы решили взять кого-нибудь со стороны. Это дало мне возможность из первых рук узнать, как японские компании нанимают своих работников и насколько этот процесс отличается от того, как это делается в западных фирмах.

Сузуки сказал мне, что он связался с агентством по найму и назначил собеседование для трех перспективных кандидатов. Первая, молодая женщина чуть старше двадцати лет, появилась в конференц-зале в сопровождении представителя агентства, а с нашей стороны собралось еще три менеджера из «Токума Сетэн». К моему удивлению, на одном интервью собралось столько людей. В Америке такие мероприятия обычно проходят один на один.

Вопросы тоже отличались от тех, которые традиционно задают на собеседованиях подобного рода в США. Каких религиозных убеждений придерживается женщина? Если ли у нее молодой человек? Если нет, то почему? Был ли у нее молодой человек раньше, и если да, то почему она рассталась с ним? Или он бросил ее? Сколько денег на ее банковском счете? Планирует ли она в ближайшее время заводить детей? В Америке подобные вопросы считаются неподходящими для рабочего интервью, а то и вовсе незаконными.

Самая трудная для первого кандидата часть собеседования началась, когда ей неожиданно предложили начать по-английски разговор с гайдзином. Девушка оглядела пять

неулыбающихся людей, сидевших за столом, и посмотрела на единственное лицо, отчаянно пытавшееся выглядеть дружелюбно. Она немного поколебалась, а затем расплакалась. Ей показалось, что с ней поступают нечестно, хотя, нанимая секретаря в компанию, ведущую бизнес главным образом не с японцами, вы, скорее всего, не захотите брать того, кто начинает впадать в отчаяние и рыдать, когда его просят поговорить по-английски с иностранцем.

Первого кандидата не взяли. Я спросил Сузуки, не можем ли мы дальше проводить интервью с меньшим количеством присутствующих. Я думал, что если мы собираемся расспрашивать кандидатов об их половой жизни, о религии и о том, сколько денег у них в банке, то, может быть, лучше делать это в небольшом составе. Моя просьба, похоже, озадачила Сузуки, но он согласился.

Следующий кандидат появился в сопровождении представителя агентства и матери.

На этот раз сторону «Токума» представляли Сузуки, я и еще один человек. Вопросы были такими же, что и прежде (мать не выглядела смущенной), но английская часть собеседования велась только между мной и девушкой. В конце интервью мы приняли ее на работу. Однако потом оказалось, что девушка тоже имела неприятную склонность время от времени начинать плакать, и в конечном итоге нам пришлось заменить ее. А она вышла замуж за работника соседнего офиса.

Наш первоначальный штат, состоящий из четырех человек, первые несколько недель занимался просто обустройством офиса и подготовкой к работе. Я почти сразу открыл для себя два важных момента относительно работы в японской компании, отличающихся от ведения дел в американской фирме: частые и при этом бессмысленные внутренние совещания и айсацу.

У нас в США никаких айсацу нет. Это слово можно весьма приблизительно (в зависимости от контекста) перевести как «приветствия» или «поздравления». В моем случае – личные поздравления. В течение первой недели в новой компании каждый японец, которого я когда-либо знал или с которым когда-нибудь встречался, вдруг останавливался и начинал поздравлять меня с новым постом, затем мы садились и еще пять-десять минут вели разговор ни о чем. В офисе без всякого предупреждения появлялись незнакомые мне люди; они тоже поздравляли меня с началом работы в новой компании. Весь кабинет был заставлен горшками с прекрасными белыми орхидеями – подарками от людей, которые хотели меня поздравить лично, но которым не удалось это сделать. Попадались даже подарки от глав крупных японских корпораций. Несмотря на то, что я был весьма впечатлен этой ситуацией, я все же никогда не мог понять: люди просто приходят и ничего существенного не говорят, а работу свою никто не делает. По крайней мере – в первые недели существования новой компании.

Как только начал потихоньку иссякать поток внешних церемониальных айсацу, меня начали посещать различные люди из компаний «Токума». Первым был Мори-сан из «Токо Токума». Мори-сан оказался мужчиной серьезного вида с большим шрамом, идущим через одну сторону лица, сверкающими желтыми глазами и зубами, покрывшимися коричневым налетом от курения. Ходили слухи, будто во время войны он работал на японскую разведку в Тайване. Мори-сан сел со мной в моем кабинете и, заговорив приятным, по его представлениям, голосом, заявил, что заглянул сюда, дабы посоветовать мне не вмешиваться в его дела в Китае.

Глава «Дайэй Пикчерз» пришел вместе с несколькими руководителями его фирмы, чтобы дать мне понять: да, им сказали, что я отвечаю за продажи их картин за границей, но нет, «Дайэй» не нуждается в моей помощи. У них есть свои люди, которые отлично справлялись с делами до моего появления, и они будут продолжать это делать и дальше без какого-либо моего участия.

Глава юридического отдела «Токума» заглянул, чтобы дать мне знать: он отвечает за все контракты – и я не могу даже подумать о переговорах по поводу контракта, предварительно не проконсультировавшись с ним. Шеф книжного издательства пришел сказать, что он слышал, будто я буду помогать ему с книгами на внешнем рынке, но поскольку у меня нет никакого издательского опыта, то лучше было бы просто оставить все на нем, как прежде. Руководитель отде-

ления интерактивных игр зашел поблагодарить меня за то, что я не стал использовать свои диснеевские контакты, чтобы расширить его продажи за пределами Японии. От босса музыкального отдела передали примерно те же слова, но сам он не затруднил себя визитом ко мне.

В отличие от визитов айсацу, когда приходили люди из сторонних организаций, визиты сотрудников компании хотя бы имели некую очевидную цель. Чего нельзя сказать о частых внутренних совещаниях, которые мне нужно было посещать. Я понимал, что реальные обсуждения любых проблем в японской организации происходили до того, как собирали совещание. Если нужно было решить какой-то вопрос или утвердить план, то заинтересованные стороны встречались неформально: обычно один на один или в очень малочисленном составе и часто где-нибудь в баре или в ресторане. Пребывая в менее официальной обстановке, «заправившись» алкоголем или обойдясь без него, руководители компании делились идеями и выясняли, кто за, а кто против, и самое главное – какие у них причины соглашаться или возражать. Процесс предварительного посещения всех заинтересованных лиц и получения от них одобрения назывался *немаваси*⁸. Таким образом, аргументы за и против в отношении любого предложения или новой идеи и выработка своей позиции по предложению происходили задолго до того, как имело место быть любое официальное совещание.

⁸ Обеспечение поддержки.

Как только завершался процесс немаваси, объявляли о совещании, на котором делали вид, будто обсуждают вопрос, в то время как участники голосовали в соответствии с теми позициями, которые они предварительно (частным образом) высказали. К моменту начала совещания все присутствующие уже знали, каким будет решение. Когда я приходил на такие встречи, то всегда надеялся, что найдется хотя бы один парень, кто не получил мемо⁹, или кто был не в городе, или с ним еще что-нибудь случилось, и что он придет на совещание, удивится предложению и выступит против принимаемого решения. Конечно, такого никогда не случалось. Меня постоянно удивляло, сколько времени и энергии тратится на фальшивые и бессмысленные дискуссии по поводу того, что уже решено; и я, похоже, всегда был единственным в зале, кто думал об этом.

Учреждая новую компанию «Токума Интернейшнл», мы долгие часы проводили на «дискуссионных» совещаниях, где определялась официальная политика новой организации и устанавливались правила работы. Японское законодательство требует от любой акционерной компании иметь официальную политику по определенному количеству вопросов, включая правила руководства сотрудниками, хотя при этом, к моему удивлению, никто, кажется, не особенно обращает внимание на то, чтобы такие правила были точно сформулированы и зафиксированы в письменном виде. Мы с Сузуки

⁹ Специальное офисное уведомление.

заранее разработали вопросы политики, и он провел немава-
си с главами некоторых других отделений, а также, объяснив
правила господину Токуме, получил его одобрение.

Тем не менее обсуждению политики и правил был посвя-
щен целый ряд совещаний. Эти мероприятия посещали не
менее дюжины человек, включая самого господина Токуму.
Мы в мельчайших подробностях рассматривали потенциаль-
ные проблемы с человеческими ресурсами, а также правила
и предписания. Однажды мы почти час решали, можно ли
отнести на счет расходов компании покупку работником че-
модана для командировки, как это было принято в других
компаниях «Токума Групп»; и если можно, то каким именно
должен быть чемодан и сколько он должен стоить.

Мы коротко обсудили такие проблемы, как отпуск по уxo-
ду за ребенком, долговременный больничный, основания
для увольнения, оценку деятельности сотрудников и перио-
дичность проведения ее, хотя ни один из этих вопросов не
привлек такого внимания участников совещания, как ситуа-
ция с чемоданом. Все это казалось пустейшей тратой време-
ни в отношении компании, насчитывающей три работника и
не предполагающей и в будущем иметь больше дюжины со-
трудников. Кроме того, все правила, по которым мы с Сузуки
заранее приняли решение и по которым получили одобрение
господина Токумы, уже были напечатаны для представления
в правительственное агентство, контролирующее такого ро-
да вещи. И другие люди, присутствующие на официальной

встрече, знали об этом: иначе быть просто не могло.

Существовала и еще одна особенность японских совещаний, всегда озадачивающая меня: когда кто-то начинал выступать (неважно, по поводу чего), этот человек говорил столько времени, сколько считал нужным. Даже если выступающий полностью уходил в сторону от темы, говорил очень долго или нес невероятную ерунду, его никто не прерывал – из вежливости или нет: слушали до конца и никаких временных пределов речи не устанавливали. Человек продолжал говорить до тех пор, пока сам не заканчивал.

У японцев есть слово «хаппио» – термин, который приблизительно переводится как «презентация». Долгие речи характерны для многих общественных событий в Японии. Свадебные вечеринки или поминки – все требует бесконечных длинных речей. С древних времен японцы привыкли, что на них могут случайно указать в школе или на общественных мероприятиях и попросить встать и выступить. И почти всегда они именно так и делают – есть у них что сказать или нет. На японских деловых совещаниях каждый человек, находящийся в комнате, должен высказаться: опять же – неважно, хочет он того или нет. Нет никакой разницы, касается ли эта речь подведения итогов, критики или обсуждения мнений. Просто все люди в помещении озвучивают позицию, которая может иметь прямое или весьма косвенное отношение к тому, о чем говорят.

С другой стороны, даже то совещание, где все решено или

было решено в кулуарах, может осуществлять другие функции. Имеет значение, где люди сидят. Имеет значение, кто ближе всех находится к президенту. Порядок, согласно которому идут высказывания, много говорит о структуре компании, и потому он время от времени меняется. Имеет значение и то, кого пригласили на встречу первым. Да, на совещаниях не делается бизнес, если иметь в виду реальные критические обсуждения и оценку предлагаемых вариантов. Но такие мероприятия позволяют людям очень хорошо понимать, что в действительности происходит внутри организации. Важная информация, которую ты выносишь с совещания, часто имеет очень мало общего с обсуждаемой на нем темой.

Токума-сачо

Председателем «Токума Групп» был Ясуеси Токума, также известный как Токума Когай, или Токума-сачо. Каковы бы ни были стереотипы японских бизнесменов, Токума-сачо не соответствовал ни одному из них. Умея добиваться согласия и будучи командным игроком, стремящимся избежать риска, одеваясь в темно-синий костюм и не выделяясь в среде своих сверстников, он все же не подходил под привычные представления. Он был изворотливым, уверенным в себе, упрямым, волевым, шумным человеком, способным с улыбкой идти против общественного мнения и общепринятых правил. Токума сознательно стремился выглядеть крупнее. Энергия и радость били в нем через край, но он мог и впасть в гнев и громко кричать. Это был высокий красивый мужчина, которого окружал ореол власти. Он был вашим дедушкой на стероидах (если бы ваш дедушка был японцем). Он изрекал явную ложь так убедительно и в такой забавной манере, что в первый момент никто в это не верил, но при этом все поступали так, будто верили. Он был способен к невероятно тонкой интриге в стиле Макиавелли и добивался в ней успеха, потому что именно здесь мотивы так комически очевидны, что Токуму часто недооценивали. Вы думали: что-то происходит на самом деле, а это была лишь уловка, отвлекающий маневр.

Мне потребовалось некоторое время, чтобы понять: не нужно обращать внимание на измышления Токумы, связанные с самовосхвалением и явным преувеличением, потому что, поздравляя себя с тем, что вы разгадали обман, вы упускали нечто очень важное. Токума-сачо мог превратиться из хвастливого, поглощенного собой эгоиста в мудрого государственного мужа, который делится с тобой своей мудростью – искренне, неофициально, всего в нескольких фразах. Если он давал советы, то они обычно были очень глубокими и отличались большим здравым смыслом. Токума-сачо часто повторял свои девизы: *«Никогда и никому не позволяй писать сценарий твоей жизни»* и *«Никогда не останавливайся из-за отсутствия денег, ведь у банков их много – и нужно просто попросить»*. Знание того, как взять крупную сумму денег, было его величайшим талантом.

Когда я начал работать в «Токума Сетэн», Токуме-сачо было за семьдесят. Своим телосложением и привлекательным внешним видом он напоминал пожилого или вышедшего в отставку голливудского актера. Он обладал глубоким скрипучим голосом, а потому мог выступать перед сотнями человек без микрофона. В частных беседах этот голос мог понижаться до шуршащего сценического шепота, если он не кричал на вас за что-нибудь. У него были манеры политика старых времен или дона якудзы¹⁰. Трудно представить, чтобы он сидел и давал советы известным японским политикам,

¹⁰ японская мафия.

или главам больших современных корпораций типа «Сони» или «Нинтендо», или японским банкам первого уровня, хотя он часто об этом говорил. Однако время от времени в газетах появлялись статьи с фотографиями, доказывающие, что хотя бы какие-то из этих историй на самом деле были правдой. Вы всегда знали, что он придумал большую или меньшую часть того, что сказал, приукрасил детали и что-то прибавил, чтобы история вышла поярче, но в его словах содержалось достаточно подтвержденной правды, чтобы вы опешили от удивления. Никто и никогда не верил его историям, однако никто их полностью не отрицал.

Господин Токума был великим посредником. Человеком, который умел действовать за кулисами. Если политику А нужно было поговорить с политиком Б или владельцем индустрии С, но не мог сделать это открыто, то связывался с господином Токумой, и тот передавал сообщение. Все знали, что он друг премьер-министра Уно Сосукэ. В 1989 году, когда газета «Майнити Сим-бун», нарушив традицию, сообщила, что премьер-министр Уно содержит гейшу¹¹, тот, стремясь избежать нападок прессы и переждать до лучших времен, спрятался на двенадцатом этаже офиса господина Токумы. Уно пробыл на своем посту всего три месяца, и его вынудили подать в отставку. Неясно, было ли это обществен-

¹¹ Женщина, развлекающая своих клиентов (гостей, посетителей) японским танцем, пением, ведением чайной церемонии, беседой на любую тему, обычно одетая в кимоно и носящая традиционные макияж и прическу.

ным гневом по моральному поводу (премьер-министр содержал женщину), или администрацию Уно винили за введение непопулярного налога на потребление, или Уно выделял любовнице такое маленькое содержание, что ей пришлось найти журналиста и пожаловаться ему на это. В любом случае именно господин Токума укрыв Уно от людских глаз, в то время как его политическая партия пыталась исправить нанесенный урон.

Однажды, возвращаясь с обеда, я вошел в один из двух лифтов в холле здания «Токума Сетэн» и заметил, что остальные люди держатся в стороне. В общественных местах японцы иногда избегают садиться рядом с гайдзином в поезде или стоять вместе с ним в лифте (видимо, из-за того, что мы непредсказуемы), но такое редко происходит в офисном здании «Токума». Потом я заметил, что еду в лифте вместе с человеком, который определенно принадлежал к якудза. Он был столь же коренастым, сколь высоким и мускулистым; одет в темный костюм с узким галстуком; глаза скрыты солнечными очками; на лице шрамы; волосы стрижены ежиком; взгляд недвусмысленный. В обеих руках он нес по большому бумажному пакету из магазина. Я мимоходом посмотрел вниз, желая узнать, что в них. Хотя верх прикрывали неровно лежащие полотенца «Хелло Китти», я сразу заметил, что под ними куча денег: пачки купюр по 10 000 иен, стянутых резинками. Больше в лифт никто не вошел, и двери закрылись. Я надавил на кнопку «10», а мой спутник попросил

меня нажать «12» – номер этажа, где располагались только кабинет господина Токумы и комнаты, предназначенные для его личных встреч.

Двенадцатый этаж здания «Токума Сетэн» был чем-то вроде особого мира. Там находилось помещение для заседания совета директоров, очень красивый президентский кабинет с примыкающим к нему конференц-залом меньшего размера и несколькими тайными комнатами позади, включая кладовую подарков, которые получил сачо или которые сачо в конце концов передаривал другим. Здесь повсюду можно было увидеть очень дорогие оригиналы произведений искусства. За вход в президентский офис отвечала личный секретарь Токумы-сачо – элегантная женщина по имени Осиро-сан.

Если сачо вызывал вас к себе, то вам звонила Осиро-сан. Если вы по каким-то причинам хотели видеть Токума-сачо, то вы звонили Осиро-сан, и она либо приглашала вас, либо вежливо информировала, что ваша просьба отклонена. Если же вы являлись посетителем из внешнего мира или поднимались на двенадцатый этаж вместе с посетителем из внешнего мира, то в конце аудиенции вы получали либо пакет с тем, что называется *докудамича*¹², либо маленький презент и пакет с *докудамича*. Где-то на двенадцатом этаже располагалось хранилище, заполненное горами пакетов с *докудамича*. Любой вызов на двенадцатый этаж всегда нес нечто ин-

¹² Вид якобы оздоравливающего зеленого чая.

тересное. Если Токума-сачо хотел, чтобы вы что-нибудь для него сделали, Осиро-сан звонила вам. Но вас никогда не вызывали на 3 часа дня или на полдень во вторник. Вам крайне редко сообщали о вызове заранее. Если Осиро-сан звонила, то это значило, что сачо хочет видеть вас прямо сейчас. Вы бросали все дела и шли.

Войдя в офис Токумы-сачо, вы всегда ощущали особенную атмосферу. Там стоял огромный великолепный стол красного дерева, казалось, ломившийся от подарков и каких-то оправленных в рамку документов, которые хозяин получил, но не открыл. Две стены были стеклянными и открывали вид на широкое пространство в сторону Токийского залива. Такой вот философский взгляд на город, подобный тому, что можно было наблюдать из моего окна, но гораздо масштабнее. Скоростные поезда торопились к станции Токио и летели обратно, паромы причаливали к берегу или отплывали к внешним токийским островам, а самолеты, снижаясь, заходили на посадку в аэропорту Ханеда – все это отсюда казалось как-то масштабнее. Словно человек, располагающий таким видом на Токио, обладал реальной властью менять то, что вы видели внизу.

Стоя у окна офиса господина Токумы, вы могли видеть императорские сады Хама Рикью, где император Японии днем охотился на уток, а ночью участвовал в праздниках любования луной. Вокруг не было высоких зданий, и у вас возникало ощущение, будто вы находитесь на вершине мира.

Даже император Японии и земля, которой он владел, располагались ниже, чем вы.

Неважно, приходили вы сюда впервые или являлись сотрудником компании, вы должны были насладиться определенной дозой искусства на стенах и видом из окон, а потому вас провожали к диванам или стульям, расставленным вокруг большого кофейного стола со стеклянной крышкой. Вас приглашали присесть здесь, подождать сачо и понаблюдать за тем, как он работает. Когда вы входили в офис, он обычно говорил по телефону. Единственное кресло, развернутое наружу, предназначалось для Токумы-сачо, а на столе перед ним стояла личная чашка Токумы – образчик очень красивого или очень редкого бело-голубого фарфора Имари эпохи Эдо с изображением горы и водопада. Два кресла, обращенные к столу, обычно предназначались для посетителей из самой корпорации. Диван, стоявший спинкой к письменному столу, как правило, был завален книгами или теми предметами, которые Токума-сачо получал в качестве подарков, но которые потом использовали для внешних посетителей.

Ни одна встреча с сачо не начиналась, пока Осиро-сан не приносила поднос с только что сваренным кофе и французской выпечкой или маленькими пирожными с последующим японским чаем. Устроившись в своем кресле, которое было больше остальных, сачо, казалось, никогда не торопился. Он спрашивал у вас, как вы поживаете, чем заняты. Личная беседа шла все то время, пока вы ели печенье и потягивали

чай или кофе. И, наконец, он переходил к тому, что вы должны были сделать для него. Например, однажды он захотел лично встретиться с тогдашним шефом «Диснея» Майклом Айснером. Как можно было это устроить и когда? Несколько раз он приглашал меня в свой офис, чтобы посоветоваться по поводу организации встречи с Биллом Клинтоном (Харви Ванштейн предложил ему посодействовать в этом).

Иногда на встречах с господином Токумой шел разговор о предложении, которое ему сделал какой-нибудь неяпонец, и он хотел, чтобы я набросал черновик ответа по-английски. Как-то раз Майкл Овиц¹³ пригласил его на встречу с Кристи Хефнер¹⁴, чтобы решить, не заинтересован ли он в издании журнала «Плейбой» в Японии (он не заинтересовался). Стивен Сигал пытался убедить Токуму вложить деньги в один из его фильмов (он не стал). Каждые три-четыре месяца Токума получал приглашение продюсировать фильм где-нибудь в Европе, которое содержало и финансовую сводку, и просил меня посмотреть ее.

Временами господин Токума звал меня и Мори-еси-сан, которая работала со мной, подняться к нему в офис, и при этом в таком приглашении вообще не было ни смысла, ни надобности. Осиро-сан входила со стаканчиками ванильно-

¹³ Американский бизнесмен, инвестор и филантроп, учредитель креативного агентства по поиску талантов.

¹⁴ Американская бизнес-леди и активистка. Председательница и генеральный директор Playboy Enterprises с 1988 по 2009 год.

го мороженого «Хаген Дас» или небольшими пластиковыми контейнерами с крем-брюле. Мы ели. И обычно вообще ни о чем не говорили: просто ели. Затем мы заканчивали с мороженым, он благодарил нас, и мы уходили. Вот именно так все и происходило. Покидая офис, мы с Морийоси-сан переглядывались и, пока не оказывались снова внизу, безмолвно спрашивали друг друга: «Что это было?»

Компания «Токума Сетэн» на самом деле работала в сфере развлечений и издательства. Господин Токума начинал свою деятельность с того, что находил талант и продвигал его. Писатели и другие люди искусства любили, когда их представляли Токуме, потому что тот искренне считал, что креативную часть нужно отдать им; сам он редко вмешивался в их работу. Выбрав кого-то и решив с ним работать, он передавал в руки этого человека всю творческую сторону. Получалось, что он всегда меньше интересовался их реальной работой, чем своим участием, в котором и видел пользу взаимоотношений. Токума издавал книги. Он нанимал писателей и других сотрудников и позволял им создавать журналы. Его компании финансировали фильмы Акиры Куро-савы¹⁵, когда этого не делал никто. Он инвестировал в китайских деятелей кино, фильмы которых грозились запретить их правительство. И он основал студию «Гибли», вложив деньги в тогда еще почти неизвестных японских режис-

¹⁵ Всемирно известный японский сценарист, кинорежиссер и продюсер. Считается одним из самых влиятельных кинорежиссеров за всю историю кино.

серов Исао Такахата и Хаяо Миядзаки.

Студия «Гибли» была основана для того, чтобы удержать команду, выпустившую «Навсикаю из Долины Ветров», и создавать новые фильмы. Возникновение «Гибли» окружено многими мифами. Тосио Сузуки говорил, что название для нее было выбрано неслучайно: словом «гибли» пилоты итальянских самолетов-истребителей времен Второй мировой войны называли горячий ветер, дующий из пустыни Сахара. Сузуки пояснил, что перед «Гибли» стояла цель стать свежим горячим ветром в мире японской анимации. Когда о названии спросили Хаяо Миядзаки, он изложил такую версию: имя было выбрано, когда Сузуки объявил ему, что для них создается собственная студия – и нужно придумать название. Когда вошел Сузуки, Миядзаки как раз просматривал книгу об авиации Второй мировой войны и случайно указал на самолет, изображенный на открытой в тот момент странице¹⁶. Может быть, и то и другое правда, а возможно, и нет. Так или иначе, но именно Ясу-еси Токума нашел деньги на реализацию этого проекта.

¹⁶ Имеется в виду итальянский боевой самолет «Гибли», предназначенный для ведения войны в Африке.

Публичные выступления

Чтобы управлять своей компанией или, возможно, делать это лучше, чтобы слушать отчеты о том, что происходит в его фирмах и создавать рассказы об этом для внешнего мира, Токума-сачо проводил три совещания в месяц по графику. А именно: совещание руководителей отделов-департаментов, совет директоров и общее собрание для всех сотрудников «Токума Групп». Последнее проходило каждый месяц, и на него собирали всех работников компаний, входивших в «Токума Групп». Раз в полгода организовывали собрание акционеров. Любая встреча такого рода начиналась с речи Токумы-сачо. Произносимые им речи слегка отличались друг от друга в зависимости от настроения господина Токумы и того, что происходило в это время. Само выступление представляло собой нечто среднее между комедийным стендап-монологом и официальным политическим обращением.

Каждое из собраний имело свою цель и свою публику, несмотря на то, что содержание их часто пересекалось и повторялось. Совещание глав отделов посещали примерно тридцать руководителей или их заместителей; они рассаживались вокруг огромного круглого стола на верхнем этаже здания «Токума Сетэн»; каждый из руководителей департаментов должен был встать и рассказать о самых важных направлениях деятельности своего департамента в этом меся-

це и сообщить, что, по его или ее мнению, следует ожидать в ближайшем будущем. Все места были распределены. Ты обязан прийти вовремя. Собрание начиналось в 10 утра, и если ты не занимал свое место в 9:55, это значило, что ты опоздал.

Текущий статус любого человека в компании наглядно определялся его близостью к Токуме-сачо, сидевшему во главе стола. Тосио Сузуки всегда сидел по правую руку от него. Никому не удавалось удерживать место слева от босса более чем на одном-двух собраниях. Господин Токума очень любил интригу, и потому большая часть людей за столом часто меняли места, а соперники равного положения сидели на одинаковом расстоянии от босса, глядя друг на друга через стол. Я всегда сидел рядом с Сузуки, отчасти потому, что мысль о наличии гайдзина на одном из первых мест за столом говорила о статусе компании, а отчасти потому, что гайдзин нуждался в частых комментариях шепотом, дабы понимать, что происходит.

Токума-сачо всегда открывал собрание и первые полчаса развлекал собравшихся, зачитывая избранные места из своего дневника. Этот дневник, по крайней мере те части, которые он зачитывал, содержал секретные сведения и намеки относительно верхушки коммерческой и политической власти Японии. Он использовал свои записи в качестве отправной точки монологов. Рассказывал истории об известных людях. Иногда он прерывался, чтобы высказать свои

мысли о политике и обществе или просто пошутить. Токума-сачо был одним из самых увлекательных публичных ораторов, когда-либо слышанных мною. И он ожидал, что каждый из тех, кто находился в комнате, тоже выскажется, когда подойдет его или ее очередь.

Выступая на этих совещаниях, вы должны были говорить громко, уверенно и мужским голосом (даже если вы женщина). Какие-то выдающиеся события в отделениях случались нечасто – все шло привычно из месяца в месяц. Слушая выступающего, который пытался приукрасить свою деловую активность (причем делал это громко, чтобы подчеркнуть значительность прогресса), вы либо испытывали неприятное чувство, либо начинали засыпать. (Спать на японской деловой встрече зазорным не считается, если делать это правильно; нужно принять подобающее положение: руки сложены на груди, подбородок тоже опущен на грудь, а выражение лица достаточно неопределенное, чтобы можно было подумать, будто человек слушает с закрытыми глазами.) Часто докладчики говорили о каких-либо неудачах в бизнесе, и все находящиеся в зале понимали, что проблемы создал сам Токума-сачо, но он этого никогда не признает. Сотрудники издательства были подавлены тем, что навязанная им новая книга Сидни Шелдона¹⁷ никакой прибыли не принесла. То-

¹⁷ Американский прозаик и сценарист. Его романы переведены на 51 язык и изданы тиражом свыше 300 миллионов экземпляров более чем в 180 странах, по его сценариям снято 25 фильмов.

кума-сачо очень гордился, что заключил с автором невероятно щедрый контракт вопреки совету главы издательского отдела. А поскольку на совещании никто не мог вслух обвинять господина Токуму, то руководитель издательства всю ответственность переложил на Сидни Шелдона, которому так много заплатили.

На совещаниях не предлагалось ни решений по исправлению ситуаций, ни реальных планов, а комментарии и вопросы звучали очень редко. Глава департамента или его заместитель выступал с речью, все кивали и переходили к прослушиванию следующего докладчика. Никаких неожиданностей, никакой информации о введении новых брендов здесь не было. Однако я поначалу об этом не знал.

На самом первом собрании глав департаментов-отделов, на которое меня пригласили, присутствующие встали, и меня им представили. Все прошло довольно хорошо. Однако на втором подобном мероприятии я немного отвлекся и попал в неприятную ситуацию. В «Токума Сетэн» существовал ряд топ-менеджеров, занимавшихся определенной работой в сфере международного бизнеса. Эта группа бралась за любой возникающий проект, который не входил в сферу деятельности других подразделений и с которым никто не хотел иметь дело. Сотрудники, отвечающие за различные зарубежные проекты, были очень рады передать их мне. Одним из наиболее уважаемых работников являлся некий Охцука-сан, которому поручили осуществлять внутрикорпора-

тивную связь между мной и остальными частями компании «Токума» (возможно, Токума-сачо решил, что Сузуки не может являться моим единственным наставником). Охцука-сан отвечал за работу с Кореей. Была одна корейская компания, с которой Токума вел различный бизнес. И Охцука-сан хотел, чтобы я встретился с ее руководителем и завязал с ним деловые отношения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.